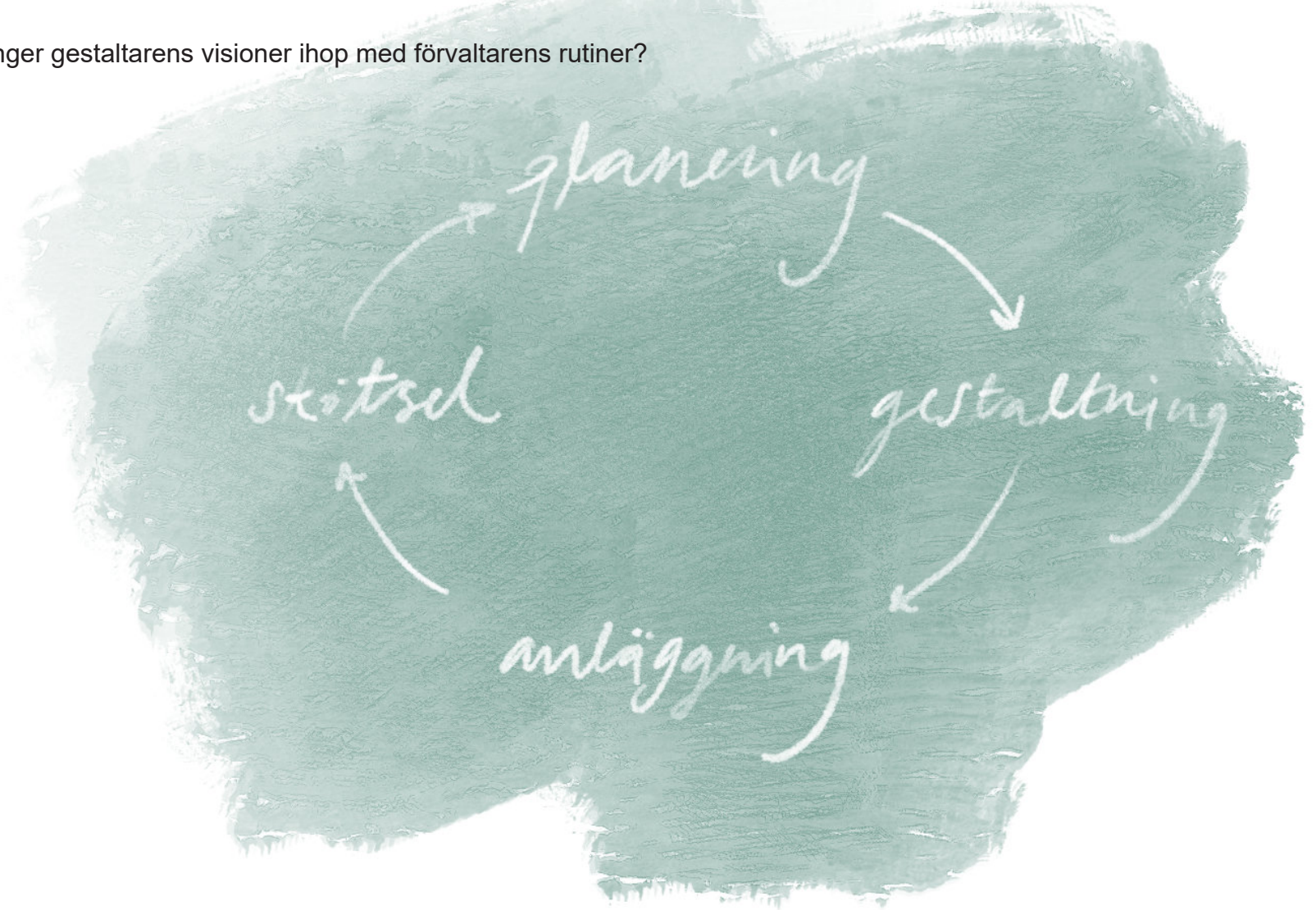


# FRÅN GESTALTNING TILL FÖRVALTANDE AV GRÖNYTOR

- hur hänger gestaltarens visioner ihop med förvaltarens rutiner?



REBECKA BRINCK

självständigt arbete • 30 hp  
landskapsarkitekturprogrammet  
Alnarp 2020

# FRÅN GESTALTNING TILL FÖRVALTANDE AV GRÖNYTOR

- hur hänger gestaltarens visioner ihop med förvaltarens rutiner?

*FROM DESIGN TO MANAGEMENT OF GREEN SPACES*

*- how does the designer's visions relate to the management's routines?*

## REBECKA BRINCK

**HANDLEDARE:** Thomas Randrup, SLU, institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

**BITR. HANDLEDARE:** Anna Sunding, SLU, institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

**EXAMINATOR:** Helena Mellqvist, SLU, institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

**BITR. EXAMINATOR:** Lisa Norfall, SLU, institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

**OMFATTNING:** 30 hp

**NIVÅ OCH FÖRDJUPNING:** A2E

**KURSTITEL:** Independent project in landscape architecture

**KURSKOD:** EX0846

**PROGRAM:** Landskapsarkitektprogrammet

**UTGIVNINGSORT:** Alnarp

**UTGIVNINGÅR:** 2020

**OMSLAGSBILD:** Rebecka Brinck

**ELEKTRONISK PUBLICERING:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**NYCKELORD:** gestaltning, förvaltande, grönyta, skötsel, skötselbeskrivning, place-keeping, place-making

Alla figurer och illustrationer är skapade av författaren där inget annat anges.

SLU, Sveriges lantbruksuniversitet  
Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap  
Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

## SAMMANFATTNING

Det ligger ett stort fokus på att förtäta svenska städer vilket ökat pressen på stadens grönytor. Befintliga platser skall förvaltas för flera brukare och nya platser skapas, vilka sedan ska komma att förvaltas. Att planera, gestalta och förvalta stadens grönytor är en alltmer central uppgift för kommuner, bostadsföreningar och liknande organisationer som äger och förvaltar offentliga urbana platser. En kärnfråga är därför under vilka förhållanden en plats skapas och förvaltas. Det upplevs vara ett glapp mellan gestaltare och förvaltare, vilket möjligen påverkar kvaliteten av urbana grönytor. Centrala frågor är därför hur och utifrån vilket underlag platserna förvaltas? Får förvaltarna del av gestaltarens intentioner?

Syftet med detta arbete har varit att undersöka hur relationen mellan gestaltning och förvaltande kan beskrivas utifrån ett förvaltningsperspektiv. För att besvara frågeställningarna har en dokumentanalys och intervjustudie genomförts.

Resultatet visar att i de studerade organisationer där förvaltare och gestaltare endast har indirekt kontakt, har vision och målbeskrivning inte förmedlats alls. Studien visar att skötselplanen inte används av skötselpersonalen i någon av organisationerna då de anses för generella och personalen uppger att de redan besitter kunskap om hur skötseln ska bedrivas. I samtliga fall är handlingarna generella och skrivna av förvaltaren. För att förbättra kunskapsöverföring mellan gestaltare och utförare föreslås att en länk mellan gestaltare och förvaltningsansvarig möjliggörs. Rutiner inom förvaltningen, som morgonmöten en gång i veckan, kan tydliggöra och överföra kunskap från förvaltningsansvarig till skötselpersonalen. Skötselbeskrivningar föreslås vara produktbaserade med möjlighet för komplettering av platsspecifika tillägg och beskrivningar.

Baserat på arbetet har jag funnit tre primära konklusioner:

1. Det finns ett glapp mellan gestaltare och förvaltare, där förvaltandet upplevs sekundärt och underordnat gestaltandet. Det finns få kontaktytor i ledet från planering till förvaltande, och liten direkt kontakt mellan förvaltaren och gestaltaren.
2. Granskningen visar att skötselbeskrivningen är en handling som påverkar hur platser sköts, men som i realiteten sällan används på grund av att de anses vara för generella. Förvaltande utan skötselbeskrivning resulterar i skiftande resultat och sämre kvalitet på grönytorna på längre sikt.
3. Att se platsskapandet och förvaltandet som två skilda processer är inte ett förvaltningsmässigt hållbart sätt att arbeta på då det kan leda till att platser gestaltas och sedan långsamt förfaller under förvaltarens ansvar. De två processerna behöver kopplas ihop och förvaltandet bör tas i beaktande redan vid platsskapandet.

## ABSTRACT

There is a great focus on densifying Swedish cities, which has increased the pressure on the city's green spaces. Existing sites will be managed for several users and new sites will be created, which will then be managed. Planning, designing and managing the city's green spaces is an increasingly central task for municipalities, housing associations and similar organisations that own and manage public urban spaces. A key issue is therefore under what conditions a place is created and managed. There is a perceived gap between designers and managers, which possibly affects the quality of urban green spaces. Central questions are therefore how and on what basis are the places managed? Does the management organisation receive information about the designer's intentions?

The purpose of this study has been to investigate how the relationship between design and management can be described from a management perspective. To answer the research questions, a document analysis and interview study were conducted.

The results show that in the studied organisations where managers and designers only have indirect contact, description of vision and aim have not been communicated at all. The study shows that the maintenance plan is not used by the maintenance staff in any of the organisations as they are considered too general and the staff state that they already possess knowledge of how the maintenance should be conducted. In all cases, the maintenance plan is general and written by the management organisation. In order to improve knowledge transfer between designers and management staff, it is proposed that a link between designers and the management organisation be made possible. Routines within the management organisation, such as morning meetings once a week, can clarify and transfer knowledge from the manager to the maintenance staff. Maintenance descriptions are proposed to be product-based with the possibility of supplementing site-specific additions and descriptions.

Based on this study I have found three primary conclusions:

1. There is a gap between designers and managers, where management is experienced as secondary and subordinate to design. There are few contact areas in the line from planning to management, and little direct contact between the manager and the designer.
2. The study shows that the maintenance description is an act that affects how places are managed, but which in reality is rarely used because they are considered too general. Management without a maintenance description leads to varying results and poorer quality of the green areas in the long term.
3. Seeing place making and management as two different processes is from a management perspective not a sustainable approach, as it can lead to places being created and then slowly degenerating under the management organisations' responsibility. The two processes need to be interlinked and the management should be taken into account already when creating the site.

## FÖRORD

Tanken att skriva mitt examensarbete med fokus på förvaltande väcktes då jag började arbeta praktiskt med skötsel en sommar. Under utbildningen upplevde jag en önskan om att få mer kunskap om skötsel och växtlighet och hur det vi ritar senare kommer att förvaltas. Därför sökte jag mig till praktiskt skötselarbete för att få uppleva det själv, att få lära mig någonting som jag inte kunde få under utbildningen. Under de somrarna jag arbetade med skötsel förundrades jag över hur skötselarbetarna pratade om gestaltarna, att de sitter i det blå och ritar saker som inte fungerar. Då undrade jag om det faktiskt är så som är fallet, eller om det också kunnat vara så att platserna inte sköts som gestaltaren avsett. Om skötselarbetaren haft mer information om gestaltarens intentioner, hade det förändrat hur platsen sköttes?

Jag vill tacka mina handledare Thomas Randrup och Anna Sunding för den ovärderliga hjälp ni gett mig, för att ni har stöttat, pushat och lärt mig otroligt mycket.

Jag vill också tacka mina nära för att ni har peppat mig och stått ut med mitt gnällande. Ett extra tack till min mamma som har funnits där alla gånger jag har behövt hjälp och kommentarer.

Tack!



Rebecka Brinck, Malmö 2020-09-03

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

sammanfattning	I	VILKA HANDLINGAR FINNS ATT TILLGÅ FÖRVALTNINGEN?	35
abstract	II	dokumentanalys	35
förord	III	handlingar	36
INLEDNING	1	SLUTSATS 2	37
bakgrund	2	KUNSKAPSÖVERFÖRING MELLAN GESTALTARE OCH UTFÖRARE	38
syfte och frågeställning	4	organisationerna	38
avgränsningar	4	dialog	41
BEGREPPSFÖRKLARING	5	organisation och process	42
FÖRVALTNING	6	SLUTSATS 3	43
SKÖTSEL	7	DISKUSSION	44
HANDLINGAR	8	FRÅN GESTALTNING TILL FÖRVALTANDE	45
PLATSSKAPANDE OCH FÖRVALTANDE	14	skötselarbetsarens perspektiv	45
LINJÄR PROCESS	15	skötselbeskrivningen	46
CIRKULÄR PROCESS	16	informationsöverföring	47
FÖRVALTARE OCH GESTALTARE I ETT SAMMANHANG	18	SLUTSATS	49
KEDJAN AV ROLLER	19	METODREFLEKTION	50
RELATIONEN MELLAN GESTALTNING OCH FÖRVALTANDE	21	REFERENSER	51
METOD	23	BILAGOR	53
LITTERATURSTUDIE	24	bilaga 1 BEDÖMNINGSMATRIS	
INTERVJUSTUDIE	24	bilaga 2 INTERVJUGUIDE	
DOKUMENTANALYS	25	bilaga 1 TEMATISK ANALYS	
ARBETSPROCESSEN	27		
RESULTAT	29		
FÖRMEDLING AV DESIGNERNS VISION	30		
dialog	30		
gestaltning och skötsel	32		
specialfall	33		
SLUTSATS 1	34		



A dark green, textured brushstroke background, resembling a thick application of paint or ink, with visible brush marks and a slightly irregular, organic shape. It is centered on a plain white background.

*inledning*

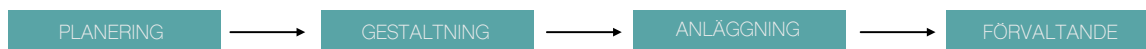
## BAKGRUND

I svenska städer har befolkningmängden ökat stadigt sedan mitten av 1900-talet, och beräknas fortsätta att öka i framtiden (Boverket 2012; SCB 2019). I takt med att befolkningmängden ökar behöver städerna möta den ökande befolkningens behov genom bebyggelse, infrastruktur och offentliga mötesplatser såsom torg, lekplatser och grönytor. Grönytorna är värdefulla i urbana miljöer då de bidrar med ekosystemtjänster såsom temperatur- och vindreglering, dagvattenhantering, luftrening och ökad biodiversitet, tjänster som både förbättrar livskvaliteten för stadsborna och även stadens resiliens mot de pågående klimatförändringarna (Sjöman et al. 2015; SMHI 2019). Under senare år har det blivit mer aktuellt att förtäta städerna för att omkringliggande mark ska exploateras i mindre utsträckning (Boverket 2012). Vid gestaltning av nya urbana platser, särskilt i den förtätade staden, är grönstrukturen ett viktigt inslag på grund av de ekosystemtjänster som grönstrukturen bidrar med.

Nya urbana platser skapas genom en process som innefattar planering, gestaltning, anläggning och förvaltande (figur 1). I "startskedet", planeringsstadiet, upprättas övergripande planer av myndigheter på nationell, regional eller lokal nivå (Jansson et al. 2019). Av de övergripande planerna produceras i gestaltungsfasen detaljerade planer som realiserar i anläggningsstadiet. Traditionellt sett ses en plats som "färdig" då den har anlagts. Det är dock förvaltandet av platsen som blir slutskedet, en fas där fokus läggs vid att upprätthålla platsen utefter de förutsättningar som finns på platsen (Dempsey et al. 2014). Gestaltning och anläggning skapar grundförutsättningar för en plats och förvaltandet av platsen tar sedan vid för att fortsätta utveckla platsen (Dempsey et al. 2014).

I realiteten är gestaltningen och förvaltandet två skilda processer som ofta saknar direkt kontakt med varandra (Dempsey & Smith 2014; Jansson et al. 2020). Det skapas ständigt nya platser i städer men trots värdet av de offentliga urbana miljöerna läggs liten tanke vid hur platserna ska upprätthållas (Båtshake & Sörensen 2015; Dempsey et al. 2014). En anläggnings livstid består till 98% av tiden efter själva anläggandet, vilket är den tid då förvaltaren har anläggningen under sitt ansvar (Kendle et al. 2007). Trots det hamnar förvaltandet i skymundan och fokus riktas mot skapandet av nya platser. Förvaltande av offentliga ytor tas allt för ofta för givet att det ska hända utav sig självt, men så är inte fallet menar Dempsey & Smith (2014). Författarna beskriver att det finns olika anledningar till att det är en skev balans mellan skapande och förvaltande, där en anledning är på grund av politiska aspekter, då det är lättare att investera i nya projekt som ger mer påtagliga resultat av vad pengarna har investerats i. Det långsiktiga förvaltandet ger inte lika synbar effekt, och det blir därmed mindre tydligt hur de investerade pengarna nyttjats. Dempsey et al. (2014) menar att en annan anledning är det faktum att budgeten för skapandet och förvaltandet kommer från två olika kostnadsställen och ofta även olika aktörer. Resultatet blir en osammanhängande process där gestaltandet och förvaltandet frångöras varandra (Dempsey & Smith 2014).

Rådande utmaningar så som klimatförändringar och förtätning medför höga krav på både gestaltning och skötsel av urbana platser. Det krävs en multifunktionalitet för att tillgodose det ökande antalet stadsbornas behov, samtidigt som platsen bör bidra till en mer hållbar stad genom att exempelvis avhjälpa dagvattensystemen eller införande av grönstruktur.



Figur 1. Illustration över den linjära processen, som startar med planering och slutar med förvaltandet.



Fokus på hållbarhet ökar ständigt och gestaltning med naturbaserade lösningar blir allt vanligare (Europeiska Kommissionen 2015). De naturbaserade lösningarna kan vara ängar istället för klippt gräs, gröna tak och regnbäddar. De ökande krav som ställs på gestaltningen av urbana platser medför även ökade krav på grönyteförvaltarna som ska sköta platserna. De naturbaserade lösningarna behöver inte nödvändigtvis vara komplexa och svårskötta, men de kan ha andra skötselkrav än konventionella skötselobjekt. Det kan till exempel vara en ängsyta, en lösning som inte kräver avancerade skötselinsatser för att skötas, men där skötseln skiljer sig helt från hur en bruksgräsmatta sköts. Andra naturbaserade lösningar kan vara mer komplexa, som till exempel regnbäddar som hanterar dagvatten, vilka kan kräva mer kunskap för att sköta. Utvecklingen av långsiktigt hållbara lösningar går framåt, men implementeringen av hur de ska förvaltas och skötas går inte i samma takt (Dempsey et al. 2014).

Det kan inte förutsättas att förvaltningen och skötselpersonalen förstår gestaltarens intention och särskilt om det introduceras nya gestaltungs-lösningar är det viktigt att som gestaltare kommunicera till ansvarig grönyteförvaltning vad visionen är och hur det ska skötas (Burton et al. 2014). Risken med att som gestaltare inte förmedla sina intentioner för en plats till förvaltaren är att förvaltaren inte uppfattar syftet med gestaltningen. Då syftet med designen går förlorad riskerar även utformningen att tummas på för att skapa en mer rationell och lättskött yta (Dempsey & Smith 2014).

För att platsen ska kunna utvecklas utefter gestaltarens vision är det långsiktiga förvaltandet och skötseln direkt avgörande. En nyanlagd plats har getts grundförutsättningar för att fortsätta utvecklas under förvaltarens ansvar, men för att platsen ska utvecklas som gestaltaren har tänkt behöver gestaltaren förse förvaltaren med information om vad visionen är och vad som krävs av förvaltaren för att nå dit (Båtshake & Sörensen 2015; Burton et al. 2014). För att avsikten med en plan ska gå igenom, från start till slut, bör det idealt sett upprättas handlingar mellan de involverade aktörerna planerare, gestaltare, anläggare och förvaltare vilka ska kommunicera vad

som är tänkt. Vikt läggs vid handlingar som utformas för att anläggningsfasen ska bli som planerad, som bygghandlingar, teknisk beskrivning och bestämmelser för garantiskötsel, den skötsel som utförs av entreprenören under en garantitid som vanligen är två år för växtmaterial (AB 04 2005). Men vilken information mottar den som ansvarar för den långsiktiga förvaltningen? Kommunikationen från gestaltaren till förvaltningssidan är viktig för att en plats ska utvecklas väl, men dessvärre läggs liten vikt vid den relationen (Dempsey et al. 2014).

Som Dempsey & Smith (2014) beskriver är gestaltandet och förvaltandet två skilda processer som ofta saknar direkt kontakt med varandra. Hur förmedlas då gestaltarens intentioner till förvaltaren?

## SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Syftet med arbetet är att utifrån ett förvaltningsperspektiv undersöka hur relationen mellan gestaltning och förvaltande kan beskrivas. Hypotesen är att det finns en brist på kunskapsöverföring mellan gestaltning och förvaltandet i svensk praxis. Förhoppningen är att arbetet kan skapa ett underlag för en djupare diskussion i frågan.

Frågeställningar som ska undersökas är:

1. Hur förmedlas designerns vision och målbeskrivning för platsen till förvaltaren?
2. Vilka handlingar, som skötselplan och vård- och underhållsplan, finns att tillgå förvaltningsansvarig och skötselpersonal, och vilken yrkesgrupp är handlingarna skrivna av och anpassade till?
3. Hur kan kunskapsöverföring mellan gestaltare och utförare optimeras?

## AVGRÄNSNINGAR

Geografisk avgränsning

I arbetet undersöks grönyteförvaltningar inom Sverige och platserna som studerats har valts inom samma kommun för att de ska kunna vara praktiskt, klimatologiskt och kulturellt jämförbara.

Aktörer

Organisationer som studeras i arbetet är större, kommunala grönyteförvaltningar. Studien har avgränsats till att undersöka problemställningen utifrån förvaltarens perspektiv, och därmed har inte gestaltarna tagit del i studien.

Platser

Platserna som valts är offentliga eller semi-offentliga. De är anlagda för mellan tre till sex år sedan, för att garantiskötseln ska vara avslutad men utan att slitage och ålder ska ha påverkat dem i stor utsträckning.

A dark green, textured brushstroke background, resembling a thick application of paint or ink, with visible brush marks and a slightly irregular, organic shape. It is centered on a plain white background.

*begreppsförklaring*

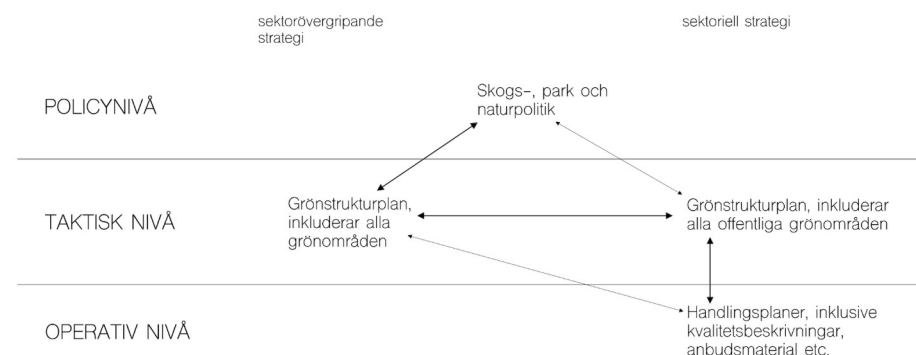
I avsnittet beskrivs förvaltande, skötsel och handlingar. Definitioner och innebörd av begreppen förvaltande och skötsel tas upp och olika typer av handlingar beskrivs.

## FÖRVALTNING

Begreppet förvaltning har flera olika innebörder och definitioner. Nationalencyklopedin definierar förvaltning som *“att sköta eller administrera något för någon annans räkning.”*, en definition där termen förvaltning används för den organisation, offentlig förvaltning, vars uppgift är att bereda och verkställa politiska beslut (Nationalencyklopedin 2020). Inom grönyteförvaltning kan begreppet förvaltning beskrivas både som organisatorisk förvaltning och aktiviteten förvaltning. Gustavsson et al. (2005) menar att organisatoriskt förvaltande är en operativ handling, det praktiska utförandet av skötsel, medan förvaltning som aktivitet beskrivs som en strategisk aktivitet. Jansson & Lindgren (2012, s. 142) definierar förvaltande som *“activities performed by a management organization in order to maintain and develop existing urban green space for users”*, vilket lägger vikt vid att förvaltande är en aktivitet som utförs av en förvaltningsorganisation, med målet att upprätthålla och utveckla platserna för brukarna. Även Dempsey & Smith (2014, s. 24) lägger tonvikt vid att förvaltandet är till för att upprätthålla och förbättra platsens kvaliteter för brukare genom definitionen *“maintaining and enhancing [a place and] its quality to maximize the benefits for users”*.

För att undkomma förvirringen med att begreppet förvaltning kan utläsas både som grönyteförvaltning som en aktivitet och offentlig förvaltning som en institution, används begreppet *förvaltande* som en aktivitet genomförd av en grönyteförvaltning genomgående i det här arbetet.

I Randrup & Persson (2009) presenteras en modell för nivåerna inom strategiskt förvaltande. Där nämns tre nivåer: policynivå (beslutsfattande), taktisk nivå (yrkesmässig) och operativ nivå (drift), se figur 2.



Figur 2. Modell för strategiskt förvaltande, efter Randrup & Persson (2009).

Författarna beskriver att på policynivån sker den övergripande strategiska planeringen, där långsiktiga visioner tas fram. Enligt Gustavsson et al. (2005) sker planering på policynivå med tidsramar på tio år eller längre. Den operativa nivån är där det faktiska utförandet av skötseln sker (Randrup & Persson 2009) och har enligt Gustavsson et al. (2005) ett tidsspann på ett halvår till ett år. Den taktiska nivån knyter samman policynivån och den operativa nivån (Gustavsson et al. 2005, Randrup & Persson 2009). På den taktiska nivån tas grönstrukturplaner fram som kan ligga till grund för policynivåns långsiktiga planerande, samt vara ett stöd för den operativa nivån. Den taktiska nivån kan antingen strikt behandla grönytesektorn eller vara sektorövergripande, då det även finns ett behov av relation mellan offentliga grönytor, andra urbana ytor samt administrativa förvaltningsmyndigheter som arbetar med hälsa, rekreation och kultur (Randrup & Persson 2009).

## SKÖTSEL

Begreppet skötsel, i jämförelse med förvaltande, definieras som ett mer tekniskt begrepp vars innebörd beskrivs på olika sätt i litteraturen. En av de tidigast funna källorna definierar begreppet som *“Årligen återkommande åtgärder i syfte att vidmakthålla anläggningens funktion och kvalitet.”* (Johansson et al. 1974, i Persson 1996), vilket lägger fokus vid att skötsel är en statisk aktivitet för att vidmakthålla. Även Gustavsson et al. (2005) beskriver skötsel som en statisk aktivitet, *“Maintenance as a concept could also be associated with, e.g., to ‘keep’, ‘preserve’, ‘conserve’, or even ‘freeze’.”* I motsats till det här menar Persson (1996) att det finns en utbredd uppfattning i utemiljöbranschen att då vegetation är föränderligt och dynamiskt så är det rimligt att inte se på skötsel som en statisk aktivitet. Persson påpekar att vegetationen förändras över tid och att även brukarnas användning av ytan förändras, vilket skulle innebära att det är mer logiskt att se på skötsel som en dynamisk aktivitet som anpassas efter vegetationens dynamiska kvaliteter. CABE space (2004) är av samma åsikt, att det är viktigt för vegetationens utveckling att inte se på skötsel som en statisk aktivitet. Gustavsson et al. (2005) menar att skötsel, i jämförelse med förvaltande, kan ses som en mer statisk och mindre kreativ aktivitet.

För att bemöta att det finns olika synsätt på huruvida skötsel är en aktivitet för att statiskt vidmakthålla eller en aktivitet som följer och utvecklar vegetationens dynamik föreslår Persson (1996) att skötsel kunnat delas in i två olika kategorier, skötsel som avser att upprätthålla och skötsel som avser att utveckla. Författaren föreslog inte vad begreppen för skötselaktiviteterna hade kunnat vara och det är inte heller ett synsätt som har tagit vida fäste. I litteraturen kan det dock ses att författarna är eniga om vilket tidsspann som innefattas i begreppet skötsel, där flertalet källor menar att skötsel är en årligt återkommande aktivitet med kortsiktiga, operativa åtgärder så som ogrärensning, gräsklippning, häckklippning och städning (Johansson et al. 1974, i Persson 1996; Gustavsson et al. 2005; Persson et al. 2009).

Som nämnt i föregående avsnitt ligger skötsel på den operativa nivån i Randrup & Perssons modell för strategiskt förvaltande (2009). Studien

Randrup & Persson utförde visade att nordiska parkförvaltningar till 80% bedriver förvaltande på en operativ nivå, vilket innebär att förvaltandet till störst del innefattar den dagliga skötseln. Den operativa nivån som utför det dagliga skötselarbetet arbetar med planering på ett halvår eller ett år fram i tiden, vilket resulterar i att de flesta nordiska grönyteförvaltningarna arbetar mycket kortsiktigt (Randrup et al. 2020). Därmed läggs liten vikt vid att utveckla gröntorna vidare, vilket Randrup & Persson (2009) menar borde vara parkförvaltningarnas huvudsyfte.

### In-house eller uthyrd skötsel

Under 1980-talet initierades New public management (NPM), en reformrörelse som byggde på att skapa effektivare skötselrutiner till ett mindre pris (Persson et al. 2020). Reformen kom till för att resurser inom grönytesektorn antogs vara knappa och att det fanns behov för att sänka skötselkostnader. Genom NPM blev det allt vanligare att hyra ut skötseln till privata aktörer för att hålla kostnader nere (Randrup & Jansson 2020). Reformen var resultatorienterad (Persson et al. 2020) vilket resulterade i ett fokus på kortsiktiga skötselåtgärder och därmed minskade strategiska och utvecklande förvaltningsåtgärder (Chan et al. 2014 & Randrup et al. 2017, i Persson et al. 2020).

Med uthyrd skötsel menas att förvaltningen köper skötsel av en privat entreprenör (Persson et al. 2020). Att skötseln hyrs ut är ett sätt för grönyteförvaltningen att hålla skötselkostnaderna låga. I Sverige är det i stort sett endast i undantagsfall som grönyteförvaltningar inte hyr ut skötseln menar Persson et al. (2017, i Persson et al. 2020). In-house skötsel innebär, som termen beskriver, att skötsel utförs inom grönyteförvaltningen, av egen skötselpersonal.

Persson et al. (2020) beskriver att NPM har fått som följd att kostnader och effektivitet blivit fokuset för förvaltande och skötsel av gröntor, vilket i sin tur har lett till ett statiskt angreppssätt på skötseln. Det har även skett en minskning av hortikulturella kunskaper och kreativitet inom grönytesektorn.



## HANDLINGAR

### Skötselplan

Skötselplanen är ett strategiskt styrdokument som ska vara ett stöd i det dagliga skötselarbetet och utgöra riktlinjer för att kunna planera arbetet på ett resurseffektivt sätt (CABE Space 2004). Skötselplanen blir även ett sätt att kommunicera mellan olika aktörer inom förvaltningen, samt fungera som underlag vid upphandling av skötsel (Florgård 1989; Persson 1996; Boverket 2019). Grönyteskötsel är ett outvecklat område och det finns i dagsläget liten forskning kring hur en skötselplan skall upprättas eller användas menar Persson & Kristoffersson (2019). Planering för anläggningar och skötsel har funnits länge, men att beskriva skötsel i text har inte gjorts under en längre tid (Florgård 1989). Florgård beskriver att forskare så sent som 1970-talet arbetade med att utveckla system för skötselplanering. Det dröjde dock fram till 1986 före begreppet *skötselplan* kom med i Svenska Akademiens ordlista.

### SKÖTSELPLANENS INNEHÅLL

Trots att det finns liten forskning kring upprättandet av skötselplanen finns det manualer med standarder för vad skötselplanen bör beskriva och vilka begrepp som kan användas (Persson 1998; Persson et al. 2009). Skötselplanen är tänkt att innefatta vision och målbild för ett skötselobjekt eller en skötselprodukt och hur resultatet ska uppnås (Persson 1998; CABE Space 2004; Boverket 2019). *Skötselobjekt* och *skötselprodukt* är begrepp myntat av Persson i Skötselmanual 89 för att skapa ett gemensamt språk i utemiljöbranschen för att beskriva skötsel. Författaren menar i skötselmanualen att skötselobjektet "träd" består av skötselprodukterna formklippt träd, park- och prydnadsträd samt gatuträd (Persson 1998). Ett skötselobjekt kan enligt Persson & Kristoffersson (2018) även vara uppbyggd av flera olika skötselprodukter, exempelvis skötselobjektet park som utgörs av skötselprodukterna bruksgräsmatta, park- och prydnadsträd och perennplantering.

Enligt CABE Space (2004) bör en skötselplan innehålla en nulägesbeskrivning, vad målbilden är och hur objektet ska skötas för att

uppnå målbilden. Författarna antyder att skötselplanen inte ska utgå ifrån att driftarbetet endast ska vara för att statistiskt upprätthålla skötselobjektet, utan att det även ska finnas utrymme för utveckling och förbättring. Boverket (2019) beskriver liknande kriterier men lägger extra vikt vid att en skötselplan bör lyfta hur vegetationen kommer att utvecklas över tid, gärna 10 och 50 år, samt hur vegetationen ska skötas på ett strategiskt sätt för att uppnå målbilden. Tidigare nämnda CABE Space (2004) har inte samma synsätt på tidsaspekten för hur långt fram skötselplanen ska sträcka sig, utan menar att den bör uppdateras årligen eller vartannat år och sträcka sig minst tre år fram i tiden, men gärna 10 år eller längre. Dock menar de att ju längre fram planen sträcker sig i tid desto viktigare blir arbetet med att revidera planen utefter de förutsättningar som finns och hur skötselobjektet förändras.

I skötselplanen bör det finnas en beskrivning av vilka åtgärder som ska till för att skötselprodukten eller -objektet ska utvecklas till den målbild som är satt (CABE Space 2004; Boverket 2019). Boverket anser att de åtgärder som är viktiga att lyfta i skötselplanen är vilka skötselinsatser som ska till och när på året de ska utföras, samt att tillsyn bör ingå i den dagliga driften.

### SKÖTSELPLANENS ANVÄNDNING

Då tanken med en skötselplan är att användas som ett hjälpmedel i driften är det av vikt att planen utformas efter målgruppen som driftar platsen och finns tillgänglig för driftpersonalen eftersom den inte kommer uppnå någonting om den inte används av personalen som faktiskt utför driftarbetet (CABE Space 2004). I en studie utförd av Florgård 1989 visade det sig dock att en stor missuppfattning i grönytebranschen är att skötselplanerna används av driftpersonalen som ett stöd i det dagliga arbetet, vilket visade sig inte stämma då förvaltare ansåg att personalen var välutbildad och behövde därför inte någon skötselbeskrivning. Skötselplanerna användes till störst del som en överenskommelse eller ett avtal med ett ekonomiskt syfte snarare än för att styra skötselarbetet till en

mer kvalitativ utemiljö (Florgård 1989). Både Florgårds studie och ett examensarbete skrivet av Sunding (2015) beskriver att beställare sällan eller aldrig är intresserade av att köpa en skötselbeskrivning av gestaltaren.

Hur skötseln beskrivs skiljer sig åt där de tre vanligaste varianterna är beskrivningar som är aktivitetsbaserade, resultatbaserade eller funktions- och effektbaserade (Persson & Kristoffersson 2019; Randrup et al. 2020).

#### AKTIVITETSBASERAD SKÖTSELBESKRIVNING

Den aktivitetsbaserade skötselbeskrivningen lägger fokus vid vilka aktiviteter som ska utföras, hur de ska utföras och med vilken frekvens (Persson & Kristoffersson 2019). Beskrivningen blir således tydlig och lätt att räkna på vid upphandlingar, men lämnar litet utrymme för att anpassa skötseln efter behovet som finns. Till exempel kan en aktivitetsbaserad skötselbeskrivning fastställa att en gräsyta ska klippas 15 gånger per säsong, men hur mycket gräset egentligen behöver klippas påverkas till stor del av väderleken - är det en torr sommar kanske gräset i realiteten inte behöver klippas alls. Den aktivitetsbaserade skötselbeskrivningen kan alltså vara en trygghet vid upphandlingar då beställare och entreprenör håller på att bygga upp gemensam tillit (Randrup et al. 2020) eftersom beskrivningen ger litet utrymme för missförstånd och meningsskiljaktigheter. Det är dock oflexibelt att inte ha möjlighet att anpassa skötselinsatserna efter rådande väderlek och behov.

#### RESULTATBASERAD SKÖTSELBESKRIVNING

Den resultatbaserade skötselbeskrivningen fastställer inte vilken aktivitet eller metod som ska användas utan vad resultatet ska vara (Persson & Kristoffersson 2019; Randrup et al. 2020). Skötseln av till exempel en bruksgräsmatta kan alltså beskrivas genom att fastställa att gräsets höjd ska vara mellan fyra till åtta centimeter. På det sättet får entreprenören välja aktivitet, metod och frekvens själv, så länge gräsets längd är inom det bestämda spannet. Den resultatbaserade skötselbeskrivningen är tydlig och ger entreprenören en större frihet i hur skötseln ska utföras. Den lämnar även utrymme för att anpassa insatserna efter rådande väder och omständigheter. Däremot menar Randrup et al. (2020) att det kan vara problematiskt att kontrollera huruvida resultatbeskrivningen efterföljs.

#### FUNKTIONS- OCH EFFETKBASERAD SKÖTSELBESKRIVNING

En funktionsbaserad skötselbeskrivning beskriver varken aktiviteter, frekvens eller resultat utan vikt läggs istället vid vad funktionen, ofta i kombination med utseende, skall vara (Persson & Kristoffersson 2019; Randrup et al. 2020). För att ta samma exempel som ovan beskrivs skötseln för en bruksgräsmatta genom vilken funktion gräsmattan ska ha, till exempel att den ska fungera för bollspel och rekreation. Den funktionsbaserade skötselbeskrivningen kan uppfattas som mer subjektiv och svårare att kontrollera och Randrup et al. (2020) beskriver den här typen av skötselbeskrivning som vanligare då ömsesidig tillit har byggts upp mellan beställare och entreprenör då subjektivitet kan ge upphov till missförstånd mellan parterna.

#### EN KOMBINERAD SKÖTSELBESKRIVNING

De ovan nämnda kategorierna av skötselbeskrivningar är indelade efter hur de i grova drag beskriver målsättningen för en skötselprodukt eller ett skötselobjekt. En skötselbeskrivning utgår generellt sett ofta från flera av variablerna aktivitet, resultat och funktion. Till exempel kan en resultatbaserad skötselbeskrivning behandla både vilket resultat som ska uppnås men även vilken aktivitet som ska genomföras för att uppnå resultatet (Persson & Kristoffersson 2019). Exempel på det kan ses i Persson & Kristofferssons studie (2019) där en analyserad beskrivning innefattar en blandning av alla variablerna (figur 3).

<p>Trädens funktion är att vara vackra, ge skugga samt förbättra klimatet och fungera som rumsbildare i våra utemiljöer. Allt beskärningsarbete skall utföras av yrkesarbetare med god kompetens inom beskärning och trädvård. Familjebostäder ansvarar för att träden skall vara friska och inte utgöra någon säkerhetsrisk för människor och egendom.</p> <p>I anslutning till trafik gäller följande krav på fri höjd: Gångbana - minst 250 cm, Cykelbana - minst 320 cm, Körbana för bil och lastbil - minst 460 cm.</p>	
<p><b>Skötsel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beskärning av stam- och stambasskott (lusning)</li> <li>Ogräsrrensning runt träd</li> </ul>	<p>K1= Resurser</p> <p>K2= Aktiviteter</p> <p>K3= Resultat</p> <p>K4= Effekter</p>

Figur 3. Figuren visar ett exempel på en målbeskrivning som blandar in fyra olika variabler i beskrivningen. Exempel från Persson & Kristoffersson (2019).

## Generella beskrivningar eller platsspecifika beskrivningar

Skötselbeskrivningarna som presenterats i föregående avsnitt är vanligen generella beskrivningar som byggs upp av skötselprodukter utifrån Perssons Skötselmanual (1998). De generella skötselbeskrivningarna görs enligt Persson genom att olika skötselprodukter beskrivs med hjälp av en målbeskrivning samt vilka åtgärder som krävs för att nå målbeskrivningen (se figur 4).

### Prydnadsbuskar

Betecknar buskar i anläggningar som i första hand har ett skönhetsvärde, d.v.s. ska utveckla vacker blomning. Växtsätt, bladverk o.s.v. De kan stå ensamma eller växa i grupp.

**Luckring och/eller ogräsbekämpning** så att ytan normalt sett är ogräsfri.

**Beskärning** utförs anpassad till varje arts karaktär.

**Gödsling och jordförbättring** så att buskarna har en optimal utveckling och aldrig uppvisar tecken på näringsbrist.

**Kompletteringsplantering.**

Figur 4. Exempel ur Skötselmanual (Persson 1998). Skötselprodukten *Prydnadsbuskar* beskrivs genom en målbeskrivning samt åtgärder för att uppnå målbilden.

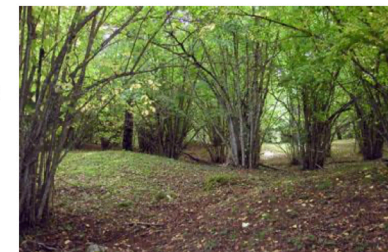
Tanken med Perssons Skötselmanual var att skapa ett rikstäckande, gemensamt språk för att beskriva skötsel, samt att skapa en mall för hur en skötselplan kan skrivas. Den generella typen av skötselbeskrivning som Persson (1998) skapade riktar fokus mot varje enskild skötselprodukt, istället för en plats som en helhet.

Malmö stad har skapat en mall för hur biodivera ytor kan beskrivas i en skötselplan (Malmö stad 2014). I mallen beskrivs både skötselprodukter enskilt, men även skötselobjekt, alltså en sammansättning av flera produkter, utifrån hur platsen ser ut. Om det till exempel står en prydnadsbuske enskilt, beskrivs den som en enskild skötselprodukt. Är det istället ett buskage, uppbyggt av flera skötselprodukter, beskrivs objektet som en helhet. I mallen tas det upp att skötselplanen ska innehålla en målbeskrivning, en beskrivning av vilka delar som objektet byggs upp av, samt vilken metod som ska användas för att uppnå målbeskrivningen (figur 5).

## 6. Träd – lägre trädskikt

### MÅLBESKRIVNING

Det lägre trädskiktet ska ligga som ett innertak i vissa delar av delområdet. Trädens, eller snarare buskträdens, växtsätt får gärna vara vasformigt (se bild). Stammarna ska vara putsade så att princip inga löv finns nedanför kronan. Det är stammarnas antal och uttryck som bidrar till en stor del av upplevelsen. Grönskans intensitet ska hållas på en sirlig nivå. Skuggan ner på marken får inte vara så djup att inte busk- och fältskikt kan utvecklas på ett bra sätt.



Referensbild över upplevelsen av lägre trädskikt, på bilden hasselbestånd i gles ekskog.

### Arter:

Prakthäggmispel	<i>Amelanchier 'Ballerina'</i>
Körbärsornell	<i>Cornus mas</i>

### METOD

Buskträden ska kontinuerligt beskäras för att få väldefinierade kronor som tydligt skiljer sig i grönsstrukturen från de övre trädskiktet och det underliggande busk- och fältskiktet. Beskärningen förs under juli-september, dels för att underlätta snittförslutningen, dels för att det är sommartid man bäst kan avgöra om krontaket är tillräckligt genomsläppligt kontra slutande.

Figur 5. Exempel från Mall för uppbyggnad av skötselplan för biodivera ytor (Malmö stad 2014).

Fokuset i skötselplanen är att styra vegetationen mot ett tänkt mål, men att naturen och de förutsättningar som finns på platsen ska göra jobbet (Malmö stad 2014). Det innebär att som förvaltare vara öppen för att målbeskrivningen kan komma att förändras då växtmaterialet är föränderligt och aldrig statiskt.

De två olika typerna av skötselplaner som beskrivits skiljer sig genom att den första beskriver enskilda skötselprodukter med generella målbeskrivningar och åtgärder. Den senare är platsspecifik och beskriver skötselobjekt som en helhet där platsens förutsättningar kan komma att påverka objektets utveckling.

## Komplexa skötselsammanhang

Rådande utmaningar i urbana samhällen, så som klimatiförändringar, förtätning och minskad biodiversitet ställer höga krav på gestaltningen av platser i staden. Dessa utmaningar har i samband med minskad budget för grönyteförvaltning lett till ett sökande efter gestaltungslosningar som kan möta utmaningarna (Dunnett & Hitchmough 2004; Jansson et al. 2019). Koncept som naturbaserade lösningar är ett resultat av detta sökande. Naturbaserade lösningar är åtgärder som inspireras av eller kopieras från naturen, som att skapa permeabla ytor för att fördröja dagvatten, skapa gröna tak och väggar för att öka biodiversitet eller välja grönstruktur som kan ta upp luftburna föroreningar (Europeiska Kommissionen 2015). Tanken med de naturbaserade lösningarna är att de ska vara kostnadseffektiva och samtidigt bidra med miljömässiga, sociala och ekonomiska fördelar i urbana samhällen samt bygga motståndskraft mot klimatiförändringar (Europeiska Kommissionen 2015).

Konceptet med naturbaserade lösningar lägger vikt vid att landskapet är föränderligt och att det därmed krävs strategisk och dynamisk förvaltning, med tydliga mål för vad ytornas funktion ska vara och hur det ska uppnås (Dempsey & Burton 2012; Jansson et al. 2018). Som beskrevs tidigare är den konventionella skötselbeskrivningen generell och beskriver skötselprodukter var för sig istället för en helhet. Den strategiska förvaltning som efterfrågas i förvaltandet av de naturbaserade lösningarna går emot detta sätt att se på hur skötsel ska beskrivas, då det enligt Burton et al. (2014) och Jansson et al. (2018) krävs ett dynamiskt förhållningssätt och strategisk planering för att uppnå målbeskrivningen. Det sätt som urbana grönytor och offentliga platser förvaltas idag är inte med ett dynamiskt och strategiskt förhållningssätt (Randrup & Jansson 2020). Randrup et al. (2020) menar att de naturbaserade lösningarna sannolikt kommer att förändra hur skötsel beskrivs då de kräver ett helhetligt angreppssätt som ligger närmare en funktions- och effektbaserad beskrivning, där visioner beskrivs istället för exakta skötselåtgärder.

## Kontroll och uppföljning

Som tidigare beskrivet i avsnittet om skötselplaner är en del av skötselplanens användningsområde att vara ett stöd i det operativa förvaltandet, samt ett sätt att kommunicera mellan beställare och utförare. Skötsel av utemiljön omfattar årligen mångmiljardbelopp (Persson et al. 2013, i Persson & Kristoffersson 2019) och rimligtvis behöver det finnas sätt att följa upp och kontrollera hur skötseln bedrivs och huruvida skötselresultatet uppfyller de målbeskrivningar som beställare och utförare kommit överens om. Kontroll och uppföljning av skötsel är ett område som är mycket lite beforskat menar Persson & Kristoffersson i rapporten SköBes (2019). Författarna beskriver att det i dagsläget inte finns något vedertaget system för hur skötsel ska kontrolleras och följas upp, vilket innebär att det till stor del är upp till den enskilda utföraren att genomföra egenkontroll. Det finns enligt författarna ett behov av att skapa en vedertagen kontroll- och uppföljningsmetodik i utemiljöbranschen.

I projektet SköBes (2019) har Persson & Kristoffersson gjort en ansats till att ta fram en grundmodell för hur skötsel kan kontrolleras och följas upp, vilken bygger på en modell för skötsellogik som är baserad på effektlogik. Modellen för skötsellogik innefattar fyra delar: resurser, aktiviteter, resultat och effekter (se figur 6). De fyra delarna står inte för sig själva utan är sammanhängande och beskriver en helhet. Det kan sägas att med hjälp av *resurserna* utförs *aktiviteter* för att uppnå ett *resultat* som bidrar till önskade *effekter* (Persson & Kristoffersson 2019).

Persson & Kristoffersson (2019) utförde i projektet försök att följa upp skötsel av olika anläggningar genom att studera anläggningens skötselbeskrivning och se hur det var möjligt att följa upp att utföraren har genomfört det som beskrivs och att skötselprodukten/-objektet uppnått det resultat eller den funktion som efterfrågats. Författarna föreslår i rapporten SköBes hur kontroll och uppföljning av variablerna i modellen kan utföras:

- resurser (K1) kan kontrolleras genom uppföljning av resursförbrukning som mantimmar eller material
- aktiviteter (K2) kan kontrolleras genom uppföljning av att ett skötselmoment är utfört
- resultat (K3) kan kontrolleras genom uppföljning av den tekniska kvaliteten på de utförda skötselmomenten
- effekter (K4) kan kontrolleras genom uppföljning av ytan/ produktens funktion och användbarhet

Persson & Kristoffersson (2019) påpekar i projektet att det finns ett glapp mellan vad som skrivs i en skötselbeskrivning och vad som senare kontrolleras och följs upp. Det beror till viss del på att det är ett otydligt samspel mellan beskrivning av skötsel och uppföljning, vilket ses i avsnittet *En kombinerad skötselbeskrivning* och figur 3 på sida 9. Författarna beskriver att då det inte finns något vedertaget sätt att följa upp skötsel kan en skötselbeskrivning skrivas på många olika sätt och med oändligt många begrepp för att beskriva samma sak. Ett exempel de visade på var hur många olika beskrivningar de kunde hitta i skötselbeskrivningarna som beskrev samma sak, att en yta eller produkt

skulle se prydlig eller välvårdad ut. Av de skötselbeskrivningar de studerat kunde de finna 13 olika varianter av hur detta skulle beskrivas. Det framkom att det inte finns ett gemensamt språk för hur resultat eller funktion ska beskrivas, vilket försvårar då det ska följas upp. En annan faktor till glappet mellan vad som beskrivs och vad som följs upp menar författarna beror på att de som skriver skötselbeskrivningarna i viss utsträckning skriver in aktiviteter som de vet inte kommer att utföras. Ett exempel var att deltagare i projektet förklarade att de vet att om de skriver att en gräsmatta ska gödas så kommer det inte utföras, och beställaren kommer heller inte kontrollera att det blivit gjort, men att det är bättre att det står i beskrivningen än att det inte står alls. Författarna påpekar att det kan uppstå oklarheter om vad som står i beskrivningen för att "det borde göra det" och vad som står för att det *ska* utföras och kommer att kontrolleras att det blir gjort. Persson & Kristofferson menar att det totalt sett kan uppstå tvister mellan parterna rörande andra delar i skötselbeskrivningen också då det medför oklarheter i överenskommelsen.

En aspekt att se på inför vidare forskning kunde enligt författarna vara att utforma en skötselbeskrivning utefter modellen för skötsellogik, vilket hade kunnat ge en tydligare skötselbeskrivning som i sin tur varit lättare att följa upp.



Figur 6. Modell för skötsellogiken, efter Persson & Kristoffersson (2019).



## Vård- och underhållsplan

I litteratur beskrivs underhåll som insatser som görs efter kontroll och beslut för att återställa eller utveckla funktionen hos till exempel en konstruktionsdetalj eller skötselprodukt (Persson et al. 2009; Bengtsson et al. 2010). Underhåll, tillsammans med skötsel, är insatser som görs inom förvaltandets operativa nivå (Randrup & Persson 2009).

Sörensen (2014) beskriver att underhåll ofta är eftersatt inom kommunala grönyteförvaltningar och kyrkogårdsförvaltningar. Det eftersatta underhållet beror enligt Jönsson (2010) främst på att skötsel- och underhållskostnader inte skiljs på, vilket resulterat i för små budgetar för underhållsåtgärder. Eftersatt underhåll har visats leda till vad som kallas en underhållsskuld, en ekonomisk skuld som behöver betalas för att åtgärda problemen (Sörensen 2014). För att undvika att hamna i en underhållsskuld menar Båtshake & Sörensen (2015) att en vård- och underhållsplan är ett viktigt verktyg att använda sig av.

Tanken med en vård- och underhållsplan är att kunna beskriva nulägesituationen, hur underhållsbehovet ser ut samt vilka underhållsåtgärder som kommer behövas vid olika tidpunkter framöver (Båtshake & Sörensen 2015). Planen ska även innehålla kostnaderna för underhållsåtgärderna. Genom att ha en plan som beskriver vilka åtgärder som ska utföras och när de ska utföras kan akuta underhållsåtgärder, till följd av uppskjutet underhåll, minskas då de akuta underhållsåtgärderna tar mycket resurser i anspråk (Båtshake & Sörensen 2015). Planen ska uppdateras kontinuerligt och underhållsåtgärderna följas upp.

I vård- och underhållsplanen ska det ingå en underhållsstrategi som beskriver hur planen ska kommuniceras inom förvaltningen (Båtshake & Sörensen 2015). Underhållsstrategin ska således beskriva hur planen implementeras hos skötselpersonalen så att de kan vara delaktiga i underhållsarbetet, då det är den operativa personalen som utför underhållsarbetet (Bengtsson 2010). Båtshake & Sörensen (2015) beskriver att det inte är vanligt förekommande att det upprättats en vård- och underhållsplan och än mindre vanligt att planen kommunicerats till och implementerats hos personalen. Endast kyrkogårdar har ett krav att de

ska upprätta en vård- och underhållsplan, ett krav från Kulturmiljölagen som trädde i kraft 2014 (Båtshake & Sörensen 2015).



platskapande  
& förvaltande

**Landskapsarkitektur har av Dempsey et al. (2014) delats upp i två delar, en del som är den platsskapande vilken innefattar planering, gestaltning och anläggning. Den andra delen beskriver författarna som det långsiktiga förvaltandet av de skapade platserna. Hur platsskapande och förvaltande förhåller sig till varandra kan vara genom en linjär eller en cirkulär process, vilka beskrivs utförligare i det här avsnittet.**

## LINJÄR PROCESS

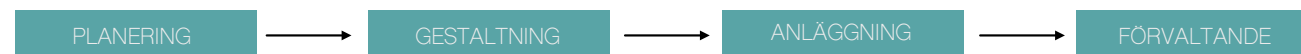
Traditionellt sett har gestaltning och förvaltande ingått i en linjär process där en kedja av aktörer med olika arbetsroller avlöser varandra (Randrup & Persson 2009; Smith et al. 2014; Jansson et al. 2018). Med en linjär process menas att projekt förflyttas genom ledet av aktörer, från planering till förvaltande, där planeringsfasen ses som startpunkten och förvaltandet som slutskedet (figur 7) (Randrup & Persson 2009; Jansson et al. 2018; Jansson et al. 2020).

I den linjära processen, som enligt Randrup & Jansson (2020) bygger på administrativa och ekonomiska traditioner, ligger det primära fokuset på platsskapandet - att planera, gestalta och anlägga nya platser (Dempsey et al. 2014). Skapandet av platser har länge varit i fokus då högkvalitativa urbana platser har en positiv ekonomisk och social inverkan på samhället, samt en positiv inverkan på stadsbornas hälsa och välmående. Det är därmed knappast förvånande att vikt läggs vid skapandet av platserna, samt att det är vid platsskapandet som stora kapital investeras (Dempsey et al. 2014).

Vad som däremot är förvånande är att det läggs så litet fokus på vikten av förvaltandet av de skapade platserna, trots de ofta stora resurser som använts vid skapandet. Det är trots allt så att skapandet av en plats innebär omkring två procent av en anläggnings livslängd, vilket kan jämföras med förvaltandet av platsen som är 98 procent av livslängden (Kendle et al. 2007). Det kan alltså konstateras att förvaltandet har en stor del i att upprätthålla och utveckla en plats.

## Glapp mellan skapande och förvaltande

Det finns ett glapp mellan platsskapandet och förvaltandet vilket Burton et al. (2014) menar skapar en osammanhängande process i den linjära logiken. Författarna beskriver att glappet mellan skapandet och förvaltandet till viss del beror på att det i den platsskapande delen av processen är många olika aktörer involverade. En annan faktor till att de två delarna skiljs åt beror på att platsskaparna och förvaltarna ofta hör till olika avdelningar eller olika organisationer, vilka även har olika budgetar. Det ger upphov till att hela processen delas upp där förvaltare avskärmas från planerare och gestaltare, tre aktörer som egentligen har mycket att lära av varandra för att kunna skapa hållbara och högkvalitativa platser. Då gestaltare inte har någon kontakt med förvaltarna ökar risken att platser skapas utan att hänsyn tas till hur gestaltningen påverkar det långsiktiga förvaltandet av platsen (Burton et al. 2014). Många gånger rentav förväntas det av platsskapare att effektivt förvaltande bara kommer att infinna sig, vilket dessvärre inte alltid är realistiskt (Dempsey et al. 2014).



Figur 7. Illustration över den linjära processen, från planering till förvaltande, där förvaltande ses som ett slutskede.

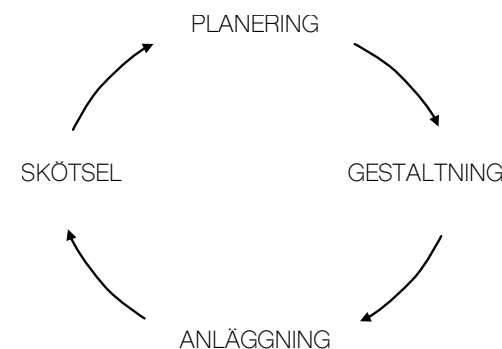
## Uppbyggnad och förfall

Synen på platsskapande och förvaltande som två skilda processer ger upphov till en negativ spiral av uppbyggnad och förfall menar Dempsey et al. (2014). Platser skapas och ses som “färdiga” då de tas om hand av förvaltarna, vilka ska upprätthålla platsen så som den skapades. Studier i Storbritannien har visat att dynamiska platser, som parker och grönytor, som sköts utan ett dynamiskt förhållningssätt gradvis kommer att förfalla och förlora funktioner som ekosystemtjänster och estetiska kvaliteter (Randrup et al. 2020).

## CIRKULÄR PROCESS

Under alla de år som platsen tas om hand av förvaltaren kommer platsen behöva genomgå förändringar till följd av hur platsen utvecklas och används. Förändringarna kommer ge upphov till behov för omplanering, omgestaltning, anläggning och fortsatt skötsel, vilket Randrup & Persson (2009) benämner som strategiskt förvaltande (figur 8). Att se förvaltandet som en strategisk aktivitet under lång tid är ett synsätt som faller sig naturligt då livslängden av en plats till 98 procent ligger under förvaltarens ansvar (Kendle et al. 2007). Förvaltandet blir därmed tyngdpunkten, och det strategiska förvaltandet ses som en sluten cirkel. Gestaltning är i den cirkulära processen en del av förvaltandet. Randrup & Persson (2009) beskriver strategiskt förvaltande som ett sätt att sammanlänka den linjära logiken och förvaltandet ses inte längre som en slutfas underordnad platsskapandet.

Det här sättet att se på processen som en sluten cirkel går bort från synen att en plats kan lämnas till att gradvis förfalla, och sedan byggas upp på nytt, om och om igen. Planering, gestaltning och förvaltande blir enligt Dempsey et al. (2014) och Jansson et al. (2020) en mer sammanhängande process då långsiktigt förvaltande tas i beaktande redan vid planerings- och gestaltungsstadiet. Det kan handla om att upprätta skötselplaner för att se till att platsen sköts på det sätt som gestaltaren tänkt menar Burton et al. (2014). Det blir allt vanligare att det långsiktiga förvaltandet tas i beaktande redan i ett tidigt stadie i den platsskapande processen (Jansson et al. 2020).



Figur 8. Strategiskt förvaltande, efter Randrup & Persson (2009) i Jansson et al. (2020).

## Place-keeping

Konceptet *place-keeping* har blivit allt mer vanligt för att beskriva den komplexa handling som långsiktigt förvaltande av en offentlig plats innebär. Dempsey et al. definierar begreppet som “*Responsive long-term management which ensures that the social, environmental and economic quality and benefits a place brings can be enjoyed by present and future generations.*” (2014, s. 9). Begreppet myntades först av Wild et al. (2008) för att skapa ett ord som kunde beskriva den aktion som långsiktigt förvaltande innebär. Dempsey et al. (2014) utvecklade begreppet vidare och beskrev det som att begreppets målbild är att skapa högkvalitativa och hållbara urbana platser som människor uppskattar och vill besöka om och om igen. I det här arbetet översätts begreppet *place-keeping* till *långsiktigt förvaltande*. Innebörden av begreppet lägger tonvikt vid att det efter anläggandet startas en långsiktig aktivitet vars syfte är att upprätthålla och utveckla platsen samt framhäva dess kvaliteter (Dempsey et al. 2014).

Platser är dynamiska, då både vegetation och människors användande av dem förändras över tid. Det innebär att det är viktigt att en betydande tyngd läggs vid att förvaltande ska anpassas efter hur platsen förändras och att förvaltare, genom skötsel och underhåll, utvecklar platsen och dess

kvalitet (Carmona et al. 2010). Dempsey & Smith (2014) beskriver det här sättet att förvalta på som lyhörd, att förvaltandet tar i beaktande platsens och vegetationens utveckling över tid. Till exempel är ett träd inte fullvuxet då en plats anläggs, det kommer att dröja långt in i framtiden före det trädet har nått sin fulla kapacitet och kan utföra de ekosystemtjänster som trädet har möjlighet att göra. Det tar alltså tid för en plats att utvecklas och befästs i samhället, och det är förvaltarna som ska se till att platsen utvecklas på bästa möjliga sätt utefter de förutsättningar som finns (Dempsey & Smith 2014).

### Place-keeping och place-making

Relationen mellan platsskapandet och det långsiktiga förvaltandet kan enligt Dempsey & Smith (2014) betraktas på olika sätt vilka illustreras i figur 9. Den första varianten är ett synsätt där platsskapandet och förvaltandet ses som avskilda moment, där förvaltandet efterföljer skapandet. Det andra synsättet är ett synsätt där platsskapandet påverkas och till viss del anpassas till förvaltandet för att skapa en plats som till exempel består av högkvalitativa material vilka kommer att hålla under en längre tid och därför kräva lågt underhåll. Det tredje synsättet är ett holistiskt synsätt, där förvaltandet tas i beaktande redan vid platsskapandet. Det här sättet att se på relationen mellan förvaltande och platsskapande lägger vikt vid att de två delarna är integrerade och beroende av varandra. Idealt sett är den senare en variant där platsskapandet snarare ses som en del av förvaltandet än tvärtom.

Dempsey et al. (2014) beskriver att det finns mycket lite empirisk forskning relaterat till långsiktigt förvaltande, hur det förhåller sig till platsskapande och hur det ska uppnås på längre sikt. Det innebär att det finns stora informationsluckor rörande konceptet, samt att det inte finns metoder för att utvärdera och följa upp effektiviteten av de långsiktiga förvaltningsmetoderna.



Figur 9. Konceptuell illustration över hur relationen mellan platsskapande och förvaltande kan betraktas på tre olika sätt. Efter Dempsey & Smith (2014).



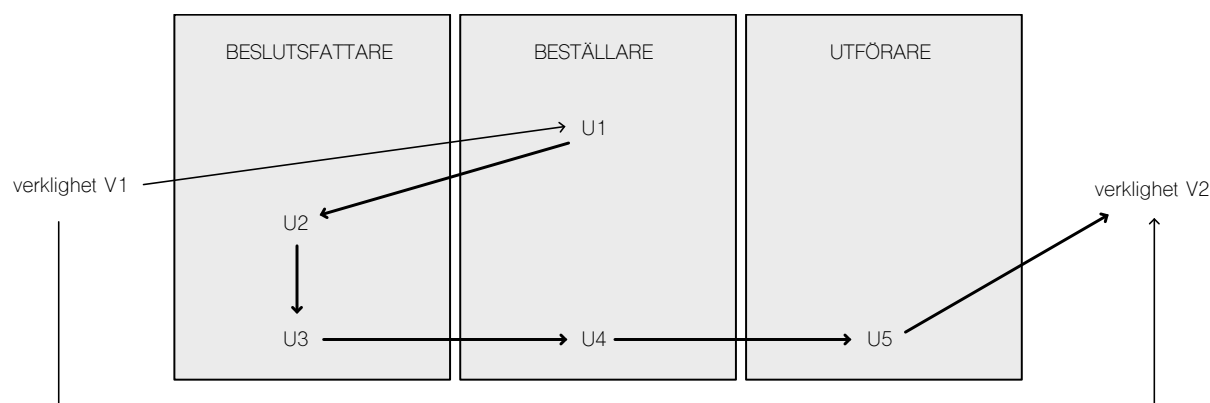
## FÖRVALTARE OCH GESTALTARE I ETT SAMMANHANG

Som beskrivits ovan finns det ett glapp mellan platsskapandet och förvaltandet, där de två delarna upplevs skilda från varandra. Generellt sett finns det en problematik i att det är många aktörer involverade i processen menar Carmona & de Magalhaes (2006) och Burton et al. (2014), vare sig det handlar om en linjär eller cirkulär process. Persson (1996) beskrev en konceptuell modell för hur informations- och beslutsprocesser färdas från beslut till färdigt resultat (figur 10).

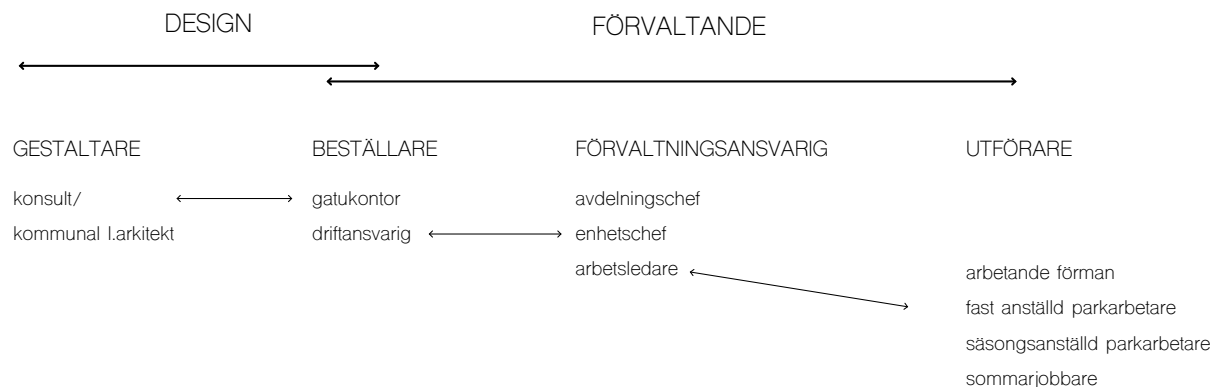
I illustrationen beskrivs en verklighet (V1 i figur 10) som är den nuvarande situationen, vilken genom informations- och beslutsprocesser ska resultera i ett skötselresultat i den framtida verkligheten V2. Genom att information rörande skötselutförandet av V2 rör sig framåt i ledet av beställare, beslutsfattare och utförare kommer de olika aktörernas mentala bilder, U1-5, om verkligheten V2 att skiljas åt. Väl hos utföraren kommer personalen ha en femte uppfattning av vad det ursprungliga budskapet från beställaren var.

För att beställarens uppfattning och utförarens uppfattning ska nära nog överensstämma med varandra är det av vikt att tydliga beskrivningar av beställarens önskemål om skötselresultatet upprättas. Det räcker dock inte med endast tydliga beskrivningar, utföraren måste även ha kunskapen, förmågan och motivationen att leverera beställarens målbild (Persson 1996).

För att vidare beskriva de komplexa relationerna inom skapande och förvaltningsprocessen kan illustrationen från Sundings examensarbete (2015) lyftas (figur 11). I illustrationen beskrivs de olika aktörerna i processen från planering till förvaltandet och vilka yrkesgrupper som finns inom varje del. Pilarna mellan yrkesrollerna illustrerar de kontaktytor som finns. Det kan konstateras att det är många inblandade aktörer och yrken, med relativt få kontaktytor dem emellan.



Figur 10. Konceptuell illustration över informations- och beslutsprocesser över tid, från den nuvarande verkligheten V1 till den framtida verkligheten V2, via politiska beslut, upphandling och utförande. U1-5 illustrerar de olika parternas mentala bild av vad verkligheten V2 ska vara. Efter Persson (1996).



Figur 11. Illustrationen beskriver de olika aktörerna som ingår i processen från gestaltning till förvaltning och hur kontaktytorna dem emellan ser ut. Efter Sunding (2015).

I figuren illustreras även det glapp mellan platsskapandet och förvaltandet som nämns av Burton et al. (2014) vilket författarna menar till viss del beror på de många involverade aktörerna i processen. Om Sundings illustration över olika aktörer och kontaktytor (2015) och Perssons conceptualisering av informations- och beslutsprocesser (1996) sammanvävs kan det konstateras att processen från planering till förvaltande generellt sett är en komplicerad process.

### Kedjan av roller

#### GESTALTARE

En definition av yrket gestaltare kan ses på Sveriges Lantbruksuniversitets beskrivning av programmet för landskapsarkitektur: *“Som landskapsarkitekt planerar, gestaltar och förvaltar du olika utomhusmiljöer, både i staden såväl som i det omgivande kultur- och naturlandskapet. Du arbetar idébaserat och med människan i fokus för att skapa ett hållbart samhälle.”* (SLU u.å.) En gestaltande landskapsarkitekt kan arbeta som konsult eller inom en förvaltning, och arbetet innefattar att designa utemiljöer.

#### FÖRVALTNINGSANSVARIG

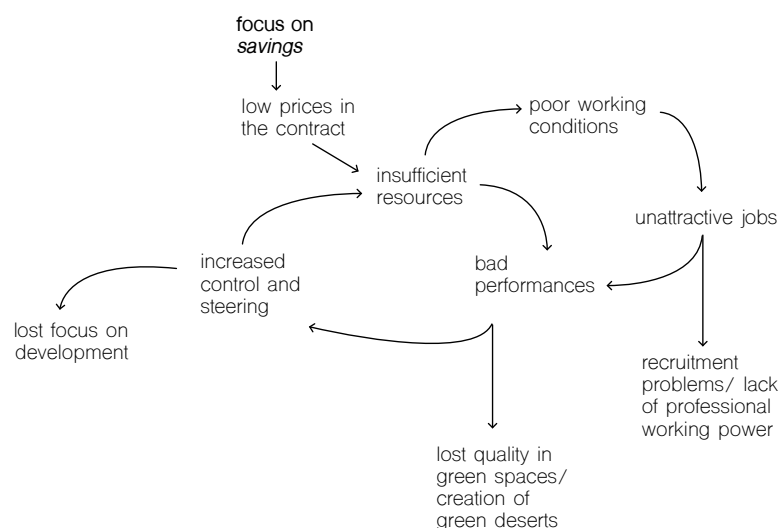
Inom begreppet förvaltare ingår flera olika ansvarsområden, vilka är både taktiska och operativa. I Randrup & Perssons modell för strategiskt förvaltande (2009) återfinns den förvaltningsansvarige på den taktiska nivån, en nivå som kan benämnas som administrativ. Den förvaltningsansvariges arbetsuppgifter innefattar bland annat planering, beslutsunderlag, upphandling, projektledning och uppföljning (Bengtsson 2010). Den förvaltningsansvarige är en avdelningschef, enhetschef eller arbetsledare och därav överordnad den operativa personalen. En förvaltare kan även vara en beställare. Då är det en förvaltare, oftast inom en grönyteförvaltning, som beskriver och kontrollerar skötsel (Persson & Kristoffersson 2018).

#### SKÖTSELARBETARE

Skötselarbetaren ingår i Randrup & Perssons modell för strategiskt förvaltande (2009) i den operativa delen av förvaltandet, där anläggning, skötsel och underhåll utförs. Skötselarbetet utgör den största delen av arbetet en skötselarbetare utför, vilket innefattar aktiviteter som ogrärensning, gräsklippning, häckklippning, städning och snöröjning (Randrup & Persson 2009). Skötselarbetarens ansvar är att sköta platser på ett korrekt sätt, utifrån de skötselbeskrivningar som finns. De är ofta

ansiktet utåt för organisationen då de utför arbetet i parker, på kyrkogårdar och i offentliga miljöer, och de blir därför en väsentlig del i kommunikationen mellan brukarna och grönyteförvaltningen (Molin & Konijnendijk 2014).

Studier i Storbritannien har visat att det inom grönyteskötseln generellt saknas grönyte- och skötselkunskaper då skötselarbetare i stor utsträckning har en lägre utbildning jämfört med andra yrken inom grönytesektorn, vilket påverkar skötselresultatet negativt (CABE Space 2008). Yrket är lågavlönat och har låg status, vilket har lett till att få söker sig till yrket, särskilt de som har en högre utbildning (CABE Space 2009). Att skötselarbetet som yrke har låg status, låg lön och skötselarbetare generellt sett har stora brister i grönkunskaper resulterar på sikt i misskött grönytor, vilket sänker allmänhetens förväntningar på grönytnas kvalitet (CABE Space 2009).



Figur 12. Ett fokus på låga kostnader inom grönytesektorn skapar en negativ cykel. Efter Lindholst (2008, i Randrup et al. 2020).

Den negativa spiralen leder till att mindre resurser investeras i grönytesektorn, vilket i sin tur leder till att yrkets kunskapsbrist, låga löner och låga status bekräftas, samt att kvaliteten på grönyterna går förlorad (se figur 12).

Persson et al. (2009) beskriver att det inom skötselarbetet ingår både uppgifter som kan vara utmanande för personalen, där de får använda sin kunskap och ta egna beslut, samt uppgifter som inte ger den möjligheten. Författarna beskriver att skötselbeskrivningar med allt för tydliga beskrivningar av hur skötselarbetet ska utföras (aktivitetsbaserad skötsel) har visats minska arbetsglädjen hos skötselpersonalen, då det ger mindre utrymme för personalen att uppvisa sin kompetens och ta egna beslut. Självständighet i arbetet upplevs då vara nära på obefintlig och känslan av att ta eget ansvar likaså. Som beskrivet i avsnittet om skötselplaner är den aktivitetsbaserade och den resultatbaserade skötselbeskrivningen traditionellt sett vanligast, och används fortfarande flitigt, särskilt mellan beställare och utförare som håller på att bygga upp ömsesidig tillit (Randrup et al. 2020).

#### FÖRSTÅELSE MELLAN YRKESROLLERNA

CABE Space (2009) och Burton et al. (2014) beskriver att det ligger en problematik i att de många aktörer involverade i processen från planering till förvaltning har olika utbildning, kunskaper och standarder vilket skapar glapp i förståelsen för de andra parternas arbete. Burton et al. (2014) menar att för att långsiktigt förvaltande ska vara möjligt behöver parterna kunna förstå varandra. För att lösa problematiken krävs det inte nödvändigtvis att gränserna mellan yrkesrollerna ska tas bort, utan snarare att aktörerna ska vara öppna inför att ta emot information och kunskap från varandra (Burton et al. 2014). Till exempel, menar författarna, har gestaltare mycket att lära från förvaltarna, kunskaper som är användbara i gestaltungsprocessen för att skapa förvaltningsmässigt hållbara platser. Dock har detta mer integrerade arbetssättet visats leda till mer standardiserade gestaltningar då de anpassas efter konventionell skötsel, vilket därmed skapar färre kreativa och nytänkande designlösningar (Burton et al. 2014).

## RELATIONEN MELLAN GESTALTNING OCH SKÖTSEL

Före begreppet place-keeping som en modell för hur relationen mellan platsskapande och förvaltande kan conceptualiseras, beskrevs varianter av hur relationen mellan gestaltning och skötsel kunde ses, av Kendle et al. (2007). Författarna nämner fyra olika varianter på hur gestaltande och förvaltande kan förhålla sig till varandra, vilka är: management for design, management by design, design for management och design by management.

- MANAGEMENT FOR DESIGN: Målet är för skötseln att ta fram och vidmakthålla den intention för skötselobjektet som sattes av gestaltaren.
- MANAGEMENT BY DESIGN: När skötseln har tagits i beaktande i gestaltungsstadiet, till exempel då ett skötselobjekt har utformats för att minimera de skötselinsatser som krävs.
- DESIGN FOR MANAGEMENT: Då gestaltungsfasen tar i beaktande hur skötseln ska utföras och skötselprocessen ses som en möjlighet, till exempel en möjlighet för brukarmedverkan, istället för enbart en aktivitet som måste utföras.
- DESIGN BY MANAGEMENT: När ingen formell design finns och ett skötselobjekt istället utformas genom de skötselinsatser som utförs.

Den första och den sista varianten är de vanligaste, antingen att förvaltaren strikt ska förhålla sig till den ursprungliga designen, eller att det inte finns någon designintention och förvaltaren påverkar och på ett sätt utformar skötselobjektet genom skötseln som utförs. Den senare typen av förhållningssätt mellan gestaltning och skötsel tangerar begreppet *kreativ skötsel* (Koningen 2004).

## Kreativ skötsel

Begreppet kreativ skötsel myntades först av Koningen (2004) för att beskriva kopplingen mellan gestaltning och skötsel som en integrerad strategi. Begreppet lyfter den otydliga kopplingen mellan spontana, naturliga processer och mänskliga ingripanden i form av skötselinsatser (Randrup et al. 2020). Den kreativa skötseln som förvaltningsstrategi ger utrymme för att skötseln ska kunna anpassas efter vegetationen och de förutsättningar som finns på platsen, och kan på så sätt vara en dynamisk och responsiv strategi (Koningen 2004). Som beskrivet tidigare ses skötsel ofta som en åtgärd som utförs för att på ett statiskt sätt vidmakthålla ett objekt utefter en ursprunglig tanke. Den kreativa skötseln är en direkt kontrast till det sättet att se på vad skötsel är och hur det ska utföras.

När en plats är anlagd kommer vegetationen på platsen att interagera med varandra, de kommer att konkurrera om utrymme, solljus, näring och vatten vilket kommer att påverka växterna som individer (Koningen 2004). Även årstid, klimat och temperatur spelar stor roll i hur växterna påverkas och utvecklas. Den interaktionen mellan växterna kan tas hänsyn till i designstadiet men det är med hjälp av skötselinsatserna som en plats kan styras till att bli en speciell och karaktärsfull plats. Designarbetet kan därför absolut inte hävdas vara "färdigt" när en plats är designad och anlagd, platsen kommer att fortsätta utvecklas och skötselinsatserna påverkar hur utvecklingen sker. Tanken med konceptet om kreativ skötsel är att det aldrig kommer att finnas en slutpunkt när platsen anses vara färdig. Wiström et al. (2009) menar att platsens utveckling istället kan ses som ett flertal delmål.

Koningen (2004) beskriver att en gestaltare som designar en yta som ska förvaltas med hjälp av kreativ skötsel behöver besitta kunskap om växter och dess ekologi, samt ha praktisk erfarenhet, för att förstå hur platsen kan komma att utvecklas över tid. Konceptet kräver även stor hortikulturell och skötselmässig kunskap från skötselarbetaren för att denne ska kunna förutsäga vad skötselåtgärderna kan ha för inverkan på växtligheten. Författaren påpekar att den kreativa skötseln kräver att gestaltaren litar på skötselarbetarens kunskap och kreativitet, samt att det finns utrymme för

gestaltaren och förvaltaren att ha kontakt med varandra under en längre tid.

### Skötselideal

Relationen mellan gestaltning och skötsel har även beskrivits av Bengtsson (2010) där författaren menar att relationen kan beskrivas som olika typer av skötselideal: det estetiska, det ekonomiska, det ekologiska och det sociala skötselidealet. Författaren beskriver skötselidealen som en målbild som var och en som arbetar med skötsel har, vare sig de arbetar på en strategisk, taktisk eller operativ nivå. De olika skötselidealen kan sägas vara den målbild som sätts för en plats, till exempel en park. I parken finns det olika delar och det blir därför naturligt att flera av skötselidealen kan innefattas i olika delar av parken.

- **DET ESTETISKA SKÖTSELIDEALET:** Då en plats sköts utefter ett estetiskt skötselideal prioriteras utseendet, vilket karaktäriseras av ett fokus på att det ska vara städat, ogräsfritt, välvårdat och i allmänhet ha ett prydligt utseende. Det visuella är det som väger tyngst. Skötseln är ett medel att uppnå det estetiska idealet.
- **DET EKONOMISKA SKÖTSELIDEALET:** Det ekonomiska skötselidealet karaktäriseras av att arbetsmetoder och ekonomi styr arbetet. Målet med idealet är att ha lättskötta ytor som kan skötas på ett rationellt sätt för att hålla nere kostnader. Platsen anpassas då efter de arbetsmetoder och maskiner som används samt den budget som finns. Till skillnad från de andra idealen är skötseln ett mål i sig i det ekonomiska idealet.
- **DET EKOLOGISKA SKÖTSELIDEALET:** Att sköta en plats utefter ett ekologisk ideal innebär att platsen sköts med naturen som förebild. Det innebär att platsen kommer att ha ett naturligt utseende och vikt läggs vid höga biologiska värden. Den här typen av skötselideal är inte sällan ackompanjerad med ett pedagogiskt förhållningssätt. I det ekologiska skötselidealet är skötseln medel för att uppnå målbilden.

- **DET SOCIALA SKÖTSELIDEALET:** I det sociala skötselidealet står brukaren i centrum och vikt läggs vid att platser ska vara tillgängliga för alla brukargrupper, där målet är att tillgodose människor möjligheter till upplevelse och rekreation. Förvaltarna är lyhörda och skötseln av platsen anpassas efter brukarnas önskan. I det sociala skötselidealet är skötsel det medel som uppnår målet.

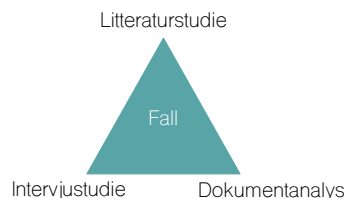
De olika skötselidealen kan förekomma i kombination med varandra, både inom en och samma förvaltning eller på olika delar av ett skötselobjekt, som en park. Ibland är ett av skötselidealen överordnad de andra och i andra fall är bara ett av dem framträdande. Till exempel kombineras ofta det estetiska idealet med det ekonomiska, där det ekonomiska idealet är det dominerande skötselidealet.





metod

**I arbetet används metodtriangulering där de tre infallsvinklarna litteraturstudie, intervjuer och dokumentanalys tillsammans syftar till att ge ett underlag för att kunna besvara frågeställningen.**



## LITTERATURSTUDIE

Inledande i arbetet utfördes sökningar av litteratur för att skapa ett teoretiskt underlag som berör skapandet av platser i relation till förvaltandet av platser, samt litteratur som berör kopplingen mellan gestaltare och förvaltningssidan. Litteraturstudiens syfte var att ge mer information och kunskap i frågan och se vad som är gjort och vilka frågeställningar som finns. Genom informationen kunde teori byggas upp inför skapandet av intervjufrågor och analys av intervjuvaren.

Material som eftersöktes var främst vetenskapliga artiklar, avhandlingar och böcker. Sökningar gjordes i Scopus, Web of Science och Google Scholar, med sökorden place-making, designer, place-keeping, maintenance, management, communication, green space, public space, urban public space. Sökningar gjordes där sökorden sattes samman i olika konstellationer, exempelvis "*designer; green space; maintenance*" eller "*place-making; place-keeping*" men med samma sökning i alla tre databaser. Resultatet av sökningarna fick oftast ett av två utfall, antingen väldigt brett med många icke relevanta träffar, eller för snävt med inga träffar alls. Sökningarna genom Scopus och Web of Science gav i de flesta fall väldigt lika resultat, medan sökningarna genom Google Scholar gav avsevärt många fler träffar, dock utan möjlighet till avgränsning.

Ett resultat som återkom genom flera av sökningarna var boken Place-

keeping: Open space management in practice (Dempsey et al. 2014). Boken är omfattande och behandlar ett flertal områden som var intressanta för arbetet. Av de vetenskapliga artiklar som framkom i sökningarna refererade en avsevärd andel av dem till kapitel i denna bok vilket gav den en viss tyngd och den kan ses som en form av pionjär inom ämnesområdet.Handledare gav tips på kompletterande litteratur utöver det som framkommit i sökningarna och med hjälp av referenslistan i den litteratur som framkom kunde andra relevanta källor hittas.

Genom resultatet av litteratursökningarna kunde det konstateras att det i nuläget finns begränsat med forskning kring skapandet av platser i relation till förvaltandet av platser, samt relationen mellan gestaltare och förvaltare.

## INTERVJUSTUDIE

För att undersöka informationsflödet från designer till förvaltare och skötselpersonal utfördes en intervjustudie av tre organisationer i en av Sveriges större kommuner. Att välja organisationer inom en kommun innebär att de rent klimatologiskt, kulturellt och praktiskt är jämförbara. Valet av organisationer grundades i ett beslut att undersöka tre stora förvaltare med olika organisationsformer och olika nivåer av skötselmässig komplexitet. Inom varje organisation valdes en specifik plats att studera vilket underlättade intervjuerna då det blev lättare att förankra informationen till en fysisk plats och konkreta exempel kunde tas upp. Tanken bakom de valda platserna var att studera offentliga urbana ytor som skiljer sig från varandra, där de har olika användningsområde och olika beställare, designers, anläggare och förvaltare. Platserna kunde då representera ett brett spektrum av offentliga urbana ytor med olika inblandade aktörer. Dessa skulle vara anlagda mellan 2013–2016, för att garantiskötseln skulle vara avslutad men att platserna ännu var någorlunda nyanlagda. Kontakt togs med nyckelpersoner inom de olika organisationerna, för att ta reda på information om vilka anläggningar som mötte de kriterier som eftersöktes.

## Valda organisationer

Organisation 1 är ett kommunalt bolag som sköter kommunens offentliga urbana ytor. Organisationen kan ses som en variant mellan in-house skötsel och uthyrd skötsel, då driften utförs av en entreprenör, men entreprenören är organisationens egen. Ytorna som förvaltas är generellt sett storskaliga och blir på så sätt mer rationella att sköta, vilket innebär att det dominerande skötselidealet är det ekonomiska idealet (Bengtsson 2010). Platsen som valdes är en större lekplats som anlades 2016.

Organisation 2 är den lokala kyrkogårdsförvaltningen vilken sköter de 18 kyrkogårdar som finns inom kommunen. Förvaltningen bedriver det mesta av arbetet in-house, då gestaltare, anläggare och drift är inom samma förvaltning. Skötseln av kyrkogårdarna kräver generellt sett hög precision då det är en hög noggrannhetsgrad på mindre ytor. Platsen som valdes är en askgravlund som anlades 2015, där de dominerande skötselidealen är det estetiska och det ekonomiska (Bengtsson 2010), med det estetiska idealet överordnat det ekonomiska.

Organisation 3 är kommunens största bostadsbolag. Organisationen hyr ut skötseln av bostadsgårdarna och företaget som driftar den studerade bostadsgården är en välkänd entreprenör. Då bostadsgårdar i sin utformning kan variera i all oändlighet är det svårt att säga hur dess skötselmässiga komplexitet är, men generellt sett kan de placeras mellan den skötselmässiga komplexitet som ses på offentliga grönytor och komplexiteten på kyrkogårdens gravlundar. Den valda platsen är en bostadsgård anlagd 2013. Skötseln på bostadsgården kan beskrivas bestå av det estetiska och det ekonomiska skötselidealet (Bengtsson 2010), där det ekonomiska idealet är överordnat det estetiska.

Tabell 1. Tabell över de tre organisationerna och platserna som undersöks i arbetet.

	Organisation	Plats	Anläggningsår	Entreprenadform	Skötselideal
<b>Organisation 1</b>	kommunal förvaltning	lekplats	2016	in-house/uthyrd	ekonomiskt
<b>Organisation 2</b>	kyrkogårdsförvaltning	askgravlund	2015	in-house	estetiskt/ekonomiskt
<b>Organisation 3</b>	kommunalt bostadsbolag	bostadsgård	2013	uthyrd	ekonomiskt/estetiskt

## DOKUMENTANALYS

Genom kontakten hos organisationerna kunde handlingar rörande förvaltandet av de valda platserna efterfrågas, där särskild vikt lades vid skötselplaner, vård- och underhållsplaner samt mål- och visionsbeskrivningar. För att bearbeta de insamlade dokumenten skapades en bedömningsmatris (se bilaga 1). Bedömningspunkter och kvalitetsindikationer i matrisen togs fram genom plan- och bygglagens rekommendationer för styrdokument (Boverket 2019), riktlinjer från CABE Space (2004) samt övningsunderlag "Parkuppgift - beställarskede och utförarskede" från kursen LK0174, Park- och naturmarksförvaltning med praktik (för matrisen, se bilaga 1). Det insamlade materialet från organisationerna bedömdes utifrån kvalitetsindikatorerna i matrisen. Efter utförd dokumentundersökning analyserades det insamlade materialet, med fokus på likheter och skillnader mellan de olika förvaltningarna. Bedömningen av dokumenten användes även vid skapandet av intervjufrågor.

## Intervjuer och intervjudeltagare

Valet av intervjudeltagare grundades i en avsikt att intervjua både administrativ chef och en skötselarbetare inom samma organisation. Kontaktpersonen som delgav information rörande handlingar och skötseldokument gav även namn på ansvarig förvaltare för platsen som valts. I två av de tre organisationerna hade ingen skötselmedarbetare möjlighet att delta i en intervju, vilket gjorde att lagledaren i dessa organisationer intervjuades istället. I båda fallen hade lagledaren tidigare arbetat länge som skötselmedarbetare vilket var positivt då denne hade lång erfarenhet av hur det är att arbeta praktiskt med skötsel. I resultatavsnittet presenteras de olika intervjudeltagarna och vilken roll de har i organisationen. Hur det kan ha påverkat intervjureultatet att det i två av tre organisationer intervjuades en lagledare istället för skötselmedarbetare diskuteras i metodreflektionen.

Valet av intervjumetod var kvalitativa, semistrukturerade intervjuer enligt Kvale (2014). Intervjufrågorna var öppna vilket gav möjlighet att gå djupare i en del frågeställningar som kunde ge mer utförliga svar, samt möjligheten att stryka vissa frågor då de i enskilda fall inte ansågs nödvändiga. Intervjuerna tog mellan 30 och 70 minuter beroende på hur mycket tid intervjudeltagarna hade och hur mycket information som framkom. Intervjuerna dokumenterades genom inspelning och kompletterande anteckningar för att sedan sammanfattas för analys.

### INTERVJUFRÅGOR OCH TEMAN

Intervjufrågor togs fram genom erfarenheter från litteraturstudien och dokumentanalysen (se bilaga 2). Frågorna grupperades i fem teman: *Bakgrund och den egna rollen*, *Platsen*, *Förvaltande med eller utan handlingar*, *Gestaltare och förvaltare* samt *Specialfall*. Intervjufrågorna hade inga bestämda svar och kunde anpassas efter intervjudeltagarens svar genom följdfrågor och fördjupningar. Frågor som i enskilda fall inte var relevanta kunde strykas.

- **BAKGRUND OCH DEN EGNA ROLLEN:** Frågor som berör intervjudeltagarens bakgrund inom grönyteförvaltning, vad dennes erfarenheter är och vilken roll denne har i sitt arbete.

- **PLATSEN:** Hur länge intervjudeltagaren har arbetat med den specifika platsen i fråga, om gestaltarens tankar och visioner nått fram, vilka skötseldokument som finns och hur de kommuniceras inom förvaltningen.
- **FÖRVALTANDE MED ELLER UTAN HANDLINGAR:** Konsekvenser av att förvalta med eller utan handlingar och hur generella handlingar påverkar skötseln.
- **GESTALTARE OCH FÖRVALTARE:** Hur kommunikationen ser ut mellan gestaltare och förvaltare samt uppfattning om balansen mellan yrkesrollerna idag.
- **SPECIALFALL:** Tankarna kring skötselideal, naturbaserade lösningar och kreativ skötsel.

## Tematisk analys

Intervjumaterialet analyserades enligt tematisk analys (Braun & Clarke 2006). Den tematiska analysen är en metod där det egna materialet undersöks, kodas och utifrån koderna kan senare olika teman tas fram. Till att börja med sammanfattades intervjuerna och lästes igenom för att få en god förståelse för vad som sagts under intervjuerna. Sedan studerades texten och olika ord, meningar eller stycken kodades. Braun & Clarke påpekar att allt material i intervjuerna ska ses på som viktigt och att det är bättre att koda för mycket än för lite. Efter att intervjuerna kodats grupperades de olika koderna efter hur jag uppfattade att de hängde ihop. Utefter de grupperade orden skapades en mindmap där kodningar från alla intervjuer lades in och grupperna av kodord blev till mindmap-kluster, se bilaga 3.

Arbetet med mindmapen blev det största arbetet med analysen, då det var ett stort arbete att fundera och reflektera över i vilken "kluster" olika koder skulle ligga i. En del grupper var lätta att hitta samband i, till exempel de koder som handlade om informationsförlust. Det var den

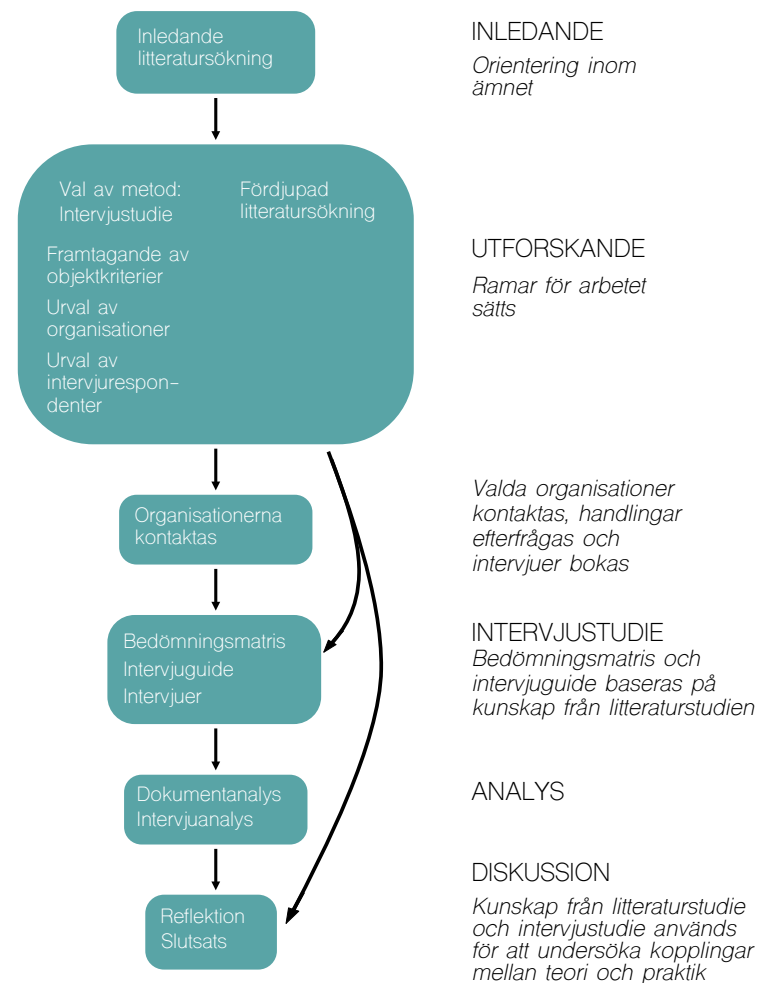
grupp där de flesta intervjudeltagare använt liknande uttryck och det blev därav lättare att finna samband mellan kodorden. Efter att koderna grupperats och satts i kluster i mindmapen letade jag efter teman, sambanden mellan kodorden och vad innebörden av de sammansatta orden var. Då kunde olika övergripande teman fås fram, vilket är syftet med metoden. Fem övergripande teman framkom, vilka är: *Dialog, Handlingar, Gestaltning och skötsel, Organisation och process* samt *Specialfall*.

## ARBETSPROCESSEN

Det inledande arbetet var en teoretisk fas där sökningar gjordes i litteratur för att orientera inom ämnet, en litteratursökning som senare låg till grund för en fördjupad litteraturstudie. Den fördjupade litteraturstudien pågick även parallellt med nästkommande fas av arbetet. Lärdomar från litteraturstudien användes senare till att skapa bedömningsmatrisen, intervjuguiden och till den slutliga diskussionen. I den här inledande delen av arbetsprocessen valdes intervjustudie som metod och ramar för arbetet sattes: vilka objektkriterier som eftersöktes, vilka organisationer som skulle ses på, vilka intervjurespondenterna skulle vara samt vilka avgränsningar som skulle ske.

Nästkommande del i arbetet var en fas där organisationerna kontaktades, handlingar efterfrågades, intervjupersoner hittades och intervjuguide och bedömningsmatris producerades. Genomförandet av intervjuerna skedde utspritt under en längre period och efter varje intervju sammanfattades det inspelade intervjumaterialet så att en tematisk analys kunde genomföras. Parallellt med analysen av intervjuerna analyserades även de efterfrågade skötselhandlingarna. Ett resultatkapitel producerades där resultatet från dokumentanalysen och intervjuanalysen presenterades.

Den sista delen i arbetet var en skriftlig fas där en avslutande reflektion skrevs. Det var i den delen av arbetet som kunskaper från litteraturstudien kunde kopplas samman med det egna resultatet och kopplingar mellan teori och praktik diskuterades.

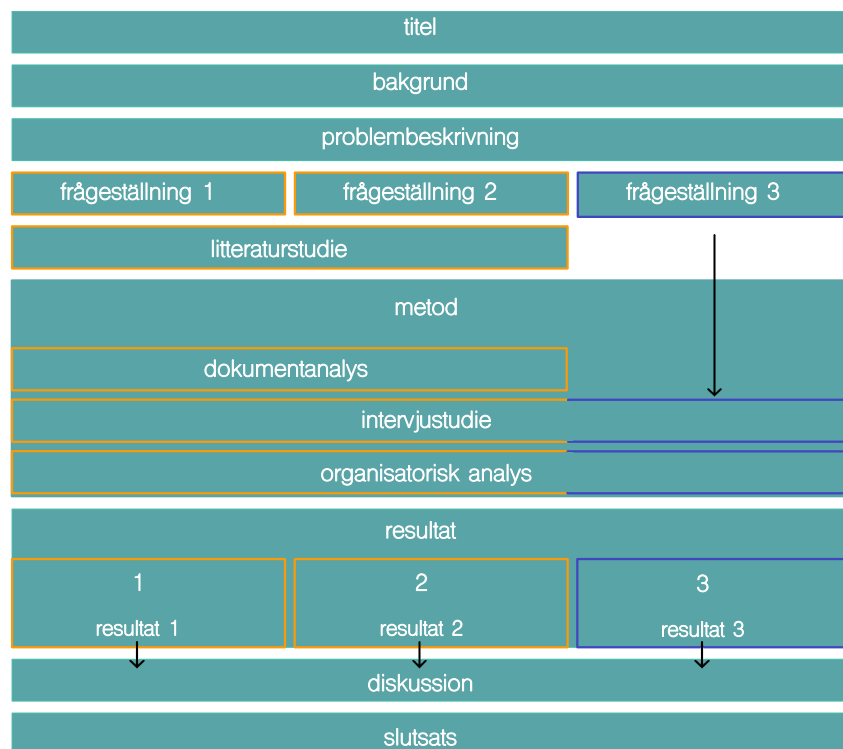


Figur 13. Illustration över arbetsprocessen.



## Metodupplägg

De tre delfrågorna har besvarats genom olika metoder. Delfråga 1 och 2 har besvarats med hjälp av litteraturstudien, dokumentanalysen, intervjustudien samt den organisatoriska analysen. Delfråga 3 besvaras genom intervjustudien och den organisatoriska analysen. De tre frågeställningarna resulterade i tre delresultat som kunde diskuteras i diskussionen.



Figur 14. Illustrationen beskriver arbetets struktur och med vilken metod frågeställningarna har besvarats vilket illustreras med olika färger.

A dark green, textured brushstroke background, resembling a thick application of paint or ink, with visible brush marks and a slightly irregular, organic shape. It is centered horizontally and occupies the lower half of the image.

resultat

**Inledande i arbetet ställs tre delfrågor som tillsammans syftar till att besvara det övergripande syftet med arbetet. Resultatkapitlet är därmed uppdelad i tre delar för att på ett tydligt sätt besvara de olika delfrågorna:**

1. Hur förmedlas designerns vision och målbeskrivning för platsen till förvaltaren?
2. Vilka handlingar, som skötselplan och vård- och underhållsplan, finns att tillgå förvaltningsansvarig och skötselpersonal, samt vilken yrkesgrupp är handlingarna skrivna av och anpassade till?
3. Hur kan kunskapsöverföring mellan gestaltare och utförare optimeras?

## FÖRMEDLING AV DESIGNERNS VISION

Detta inledande avsnitt syftar till att besvara delfråga 1: *Hur förmedlas designerns vision och målbeskrivning för platsen till förvaltaren?* Frågan besvaras med hjälp av intervjustudien.

Intervjurespondenterna

ORGANISATION 1: FÖRVALTAR KOMMUNENS OFFENTLIGA URBANA YTOR

Chef 1 (C1) arbetar som sektionschef på ett kommunalt bolag sedan fyra år, och har en treårig utbildning som landskapsingenjör.

Skötselarbetare 1 (S1) arbetar som lagledare på ett kommunalt bolag tillsammans med C1. Hen har varit lagledare i två år, och har tidigare arbetat med skötsel på samma bolag i tio år.

ORGANISATION 2: KYRKOGRÄDSFÖRVALTNINGEN

Chef 2 (C2) arbetar som förvaltningsansvarig för ett antal kyrkogårdar. Hen har varit förvaltningsansvarig i fem år och har en treårig utbildning som landskapsingenjör.

Skötselarbetare 2 (S2) arbetar som provanställd lagledare på en kyrkogård tillsammans med C2 och har tidigare arbetat som skötselarbetare på kyrkogården i 12 år.

ORGANISATION 3: KOMMUNENS STÖRSTA BOSTADSBOLAG

Chef 3 (C3) är arbetsledare hos entreprenören som förvaltar bostadsbolagets gårdar. Hen började i organisationen för 15 år sedan som lagledare och har de senaste åren haft tjänsten arbetsledare där hen ansvarar för en driftgrupp. C3 är utbildad trädgårdssingenjör och agronom.

Skötselarbetare 3 (S3) arbetar som skötselarbetare i en driftgrupp där intervjurespondent C3 är chef. Hen har arbetat med skötsel i 23 år.

## Dialog

DIALOG MED GESTALTAREN

Av intervjudeltagarna framkom det att kommunikation mellan gestaltaren, den administrativa driftchefen och driftpersonalen varierade mycket mellan förvaltningarna. Intervjurespondent C1 berättade att hen inte på något vis hade en relation till gestaltarna och gjorde det tydligt att det inte sker mycket kommunikation dem emellan. Respondenten menade att de tillfällen hen möter och kan kommunicera med gestaltare i sitt arbete är under övertagandesyn eller besiktningar. Vid frågan om hen hade önskat mer kontakt med gestaltare uttryckte C1 att det hade varit bra att träffa gestaltarna en eller två gånger om året för att följa upp angående de anlagda platserna. Respondent S1 berättade att hen inte heller kommunicerar med gestaltare och upplever att de som skötselarbetare inte får lov att prata med gestaltare eller beställare. Respondenten berättade att hen har arbetat med skötsel länge och hade önskat att få komma med inspel i gestaltningsprocessen. Intervjurespondenten C3 berättade att de inte har någon kontakt alls med gestaltaren och vid frågan om ifall de önskat mer kontakt sa hen nej, att det inte ingår i hens jobb. I kontrast till det här upplevde både respondent C2 och S2 att dialogen med gestaltaren var god och att de mötts ett flertal gånger. Då gestaltaren arbetar inom förvaltningen upplevde C2 att det blir lätt att föra en dialog kring

gestaltandet av en ny plats. C2 berättade att hen inte kommunicerar med gestaltaren via handlingar utan snarare muntligt, och att de håller mycket god kontakt där gestaltaren berättar om sin tanke, vision och hur det ska gestaltas. Vid anläggandet är det gestaltaren som projektleder och efter anläggningen samlas driftgruppen för att gestaltaren på plats ska kunna berätta hur hen tänkt. Mötena ses som överlämnandemöten och ger driftgruppen möjlighet att ställa frågor till gestaltaren.

I både den kommunala förvaltningen och kyrkogårdsförvaltningen var det upp till gestaltaren att under överlämnandemötet förmedla sina tankar om gestaltningen och om hen har några långsiktiga gestaltungsplaner. Respondent C1 berättade att om gestaltaren vill ha det på ett visst sätt så får hen delge den informationen under mötet eller till entreprenadansvarig, annars kommer platsen att driftas enligt de styrdokument som finns.

Av intervjurespondenterna var det ingen som upplevde att de kunde påverka gestaltningen, utan gestaltaren bestämde själv hur platsen skulle utformas. Respondent C2 menade att hen hade försökt ge inspel som hade kunnat underlätta driften, men att det i slutändan var gestaltaren som bestämde. Samma sak menade respondent C1 och berättade att gestaltaren har bestämt sitt och att det oftast inte går att ge inspel på gestaltningen förrän vid en övertagandesyn eller besiktning, men att det då i regel är för sent.

#### FÖRSTÅELSE FÖR GESTALTARENS TANKE OCH VISION

Förståelse för gestaltarens tanke och vision togs upp under intervjuerna och i en del fall, som i intervjuerna med C2, C3 och S2, uttrycktes det att förståelsen för vad gestaltaren har tänkt med platsen påverkar hur platsen sköts. Till att börja med menade hälften av deltagarna i intervjuerna, C1, C2 och S1, att förvaltningens och skötselarens vetskap och förståelse för gestaltarens vision inte egentligen hade någon betydelse då platsen oavsett ska skötas enligt styrdokumentet. Intervjudeltagarna C1 och C2 sa båda två att platserna sköts utefter de generella skötseldokument som finns och att det därför inte ska ha någon betydelse då alla moment är "samma" oavsett vilken plats det är. Respondenten C1 hävdade bestämt att det rent krasst inte har någon betydelse huruvida gestaltarens vision

framkommit eftersom platsen oavsett ska skötas utefter de generella styrdokumentet, *"Alla ytorna är ju klassade, så ligger det som buskage så driftar vi det som ett buskage, är det klippt häck så driftar vi det som det"*. Däremot ändrade sig C2 under intervjuens gång då hen insåg att platsen som diskuterades faktiskt inte hade sett ut som den gör idag om inte gestaltarens vision hade framkommit, då det påverkade både klippning av en stram häck på platsen som har en spetsig topp istället för att vara fyrkantig, och beskärning av en solitär buxbom som enligt gestaltaren absolut inte fick klippas med elsax utan skulle behålla ett yvigt, naturligt uttryck. Båda momenten avviker från beskrivningarna i skötseldokumentet och skötselåtgärderna kan bedömas som platsspecifika. Respondent C2 tillade att om hen inte hade fört vidare till skötselarbetarna på platsen att gestaltaren vill ha det på ett visst sätt så hade de avvikande designelementen antagligen inte funnits idag. Intervjurespondent C3 berättade att de inte får någon som helst information om vad gestaltaren tänkt eller vad visionen är, vilket hade underlättat för entreprenaden att ha insikt i. Hen menade att det hade varit lättare att sköta platsen om gestaltarens tanke framkommit då det kunde ge en större förståelse för de växtval som gjorts och hur växterna placerats, vilket ofta kunde vara ett problem.

Genom intervjuerna framkom det även att kännedom om gestaltarens vision kan underlätta i de fall då skötselåtgärderna anses krångliga, eftersom skötselarbetaren då ser ett syfte med vad hen gör. Utan vetskapen om varför en plats ska skötas på ett visst sätt ökar risken att skötseln rationaliseras för att minska arbetsbelastningen eller tiden det tar, vilket resulterar i att platsen sköts efter ett ekonomiskt skötselideal. För att sköta anläggningar som uppfattades som "enkla" - att de bestod av standardiserade element som klippt gräs, hårdgjorda ytor, buskar och häckar - behövdes inte förståelse för visionen i samma utsträckning som mer komplexa anläggningar, enligt de tillfrågade intervjurespondenterna. Både C1 och C2 menade att det måste vara en balans mellan uttryck och rationalitet, då det om det endast ska vara lättskött blir mer standardiserade och stela anläggningar. C2 beskrev att om det var upp till skötselarbetaren så skulle allt som oftast genvägar tas för att göra platserna mer lättskötta, och att det därför är av vikt att de som utför driften förstår varför en plats ska skötas på ett visst sätt.

## Gestaltning och skötsel

### SKÖTSEL

När det kom till frågor som berörde just skötsel var respondenterna samstämmiga och tyckte att om en plats är tydlig och enkel i sin utformning så är även skötseln enkel. Stora ytor underlättar skötseln, i kontrast till mindre ytor som försvårar skötseln, menade alla utom respondent C3. Respondent C2 menade att ytorna de förvaltar på kyrkogården har till stor del gestaltats för väldigt länge sedan, i en tid då gestaltning handlade mer om uttryck och estetiska skötselideal snarare än hur lättskött och ekonomiskt försvarbart det skulle vara. Av den anledningen upplevde C2 att det i nuläget skapas mer lättskötta ytor än tidigare och att de hittills inte haft några stora problem med skötsel till följd av gestaltningen.

Respondent C1 upplevde att med förtätning tillkommer fler och fler svårskötta ytor just till följd av att de ofta är mindre och att det därför blir svårt att arbeta med maskiner på platserna. Hen menade också att förtätning skapar problem eftersom gestaltare i dagsläget gärna vill gestalta ytor med mycket grönska, vilket C1 inte alltid upplever får plats. Att sätta träd på för små ytor skapar enligt C1 stora skötselmässiga problem. Intervjurespondent C1 upplever dock i dagsläget att hen inte förvaltar några särskilt svårskötta ytor och anser inte att det varit en större problematik med skötselproblem till följd av gestaltning. De skötselsvårigheter som oftast uppkommer handlar om att olika lösa markbeläggningar, så som sand, kross och träflis, hamnar för nära varandra och då skapar problem på grund av att de blandas, eller att det blir mycket vinklar och skarvar vilket blir krångligt att sköta. Dock betonade hen att det ofta är ett par år in i förvaltandet som de flesta problemen visar sig. Intervjurespondent S1 höll inte med om att det inte brukar uppstå svårigheter i skötseln till följd utav gestaltning, utan upplever att det varit ett väldigt stort problem och uttryckte mycket frustration över det här. Det rörde sig framför allt om gestaltare som, enligt respondenten, inte tänker tillräckligt långt när det kommer till hur växtligheten kommer att se ut efter ett par år, ofta i form av växtlighet som växer sig för stora om de inte hämmas. Respondenten pekade ut element som flerstammiga träd satta i en hårdgjord yta bakom oss där hen menade

att flera av grenarna kommer behöva tas bort för att de kommer sticka ut i gången där förbipasserande ska gå och att vissa grenar kommer gå in i närstående lampor. Respondenten pekade även på en friväxande buske bakom en bänk som börjat växa ut framför bänken och menade att om gestaltaren ville ha en friväxande buske på den platsen så borde en mindre buske ha valts från början. Nu blir det istället ett beställningsarbete där de gång på gång får gå in och skära tillbaka busken. Den typen av skötselåtgärd upplever S1 är alldeles för vanligt förekommande och uttrycker en tydlig önskan att gestaltare ska tänka mer på hur växtligheten kommer att utvecklas över tid. Respondenterna C3 och S3 understryker att gestaltare ofta inte tänker tillräckligt mycket på att växterna kommer att växa sig större. Respondent S3 upplever att det är ett ständigt problem att växter sätts för tätt eller att träd sätts för nära husfasader och betonar att *“Det är jättemånga arkitekter som inte tänker på växter, jag tror inte de tänker på växter ofta. De måste tänka vad som händer om 10 år, vad ska hända sen. [...] man måste tänka längre fram, det är växter, de växer.”* Respondenten berättade att de senaste två veckorna hade hen arbetat på bostadsgården som studeras i arbetet och då det varit så trångt mellan de perenna växterna att de boende inte kunnat gå in på gården utan att trampa på växterna hade mycket av det fått klippas ned. Hen menade att detta hänt på grund av att gestaltaren inte förstått hur stora växterna kommer att bli då det vuxit upp. Utöver att växter placeras fel menar respondenten att det ofta är fel växtval, att växter placeras på platser där de inte kommer att överleva en längre tid eller där de kommer att växa över någonting annat.

Varken respondent C1 eller C2 upplevde att gestaltningen kunde ändras i efterhand om någon form av skötselproblematik uppstått till följd av gestaltningen. Det de kunde göra, menade C1, var att påpeka felanlagda ytor redan från början och hoppas att när problemet framkommit kunna få förståelse från beställaren och därmed kunna förändra ytan med hjälp av driftunderlättande åtgärder. Detta sätt att arbeta på kan inte relateras till den cirkulära processen av strategiskt förvaltande, då förvaltandet i detta fall är sekundärt och förvaltningsproblem skjuts till framtiden.

### GESTALTAREN

Respondenterna S1, C3 och S3 uttryckte alla tre att de inte har något större förtroende för gestaltarna och respondenterna menade att de inte tror att



gestaltare vet vad de gör då de designar en yta. Alla tre upplevde stor skötselproblematik till följd av gestaltningen, där de största problemen handlade om att fel växtval gjorts eller att växter är felplacerade. Respondenten uttryckte att gestaltare bara tänker på estetiken, inte på hur det ska skötas eller hur funktionaliteten är.

I kontrast till det här uttryckte respondenterna C1, C2 och S2 att de litade på gestaltares kunskap och utbildning och att de inte upplevde någon större skötselproblematik till följd av gestaltning.

#### UTTRYCK ELLER RATIONALITET

Frågan om rationalitet var närvarande i de flesta intervjuer, där det pendlade mellan önsningar om hög rationalitet, ett ekonomiskt skötselideal, eller en balans mellan rationalitet och uttryck, en kompromiss mellan det estetiska och ekonomiska skötselidealet - där det ekonomiska är överordnat. Respondent S1 gjorde det tydligt att hen helst vill att det ska vara så rationellt som möjligt, då det underlättar skötseln. Dock uttryckte respondenten inte sig i ordalag om rationalitet och uttryck, utan menade snarare att rationalitet handlade om lättskött och uttryck var något negativt då det ansågs lägga mer fokus på estetik än funktionalitet. Respondenten berättade till exempel om frustrationen hen kände över att gestaltare ville skapa buskage som barn kunde leka i, då det oftast resulterade i att barn blev rivna av grenar och att det, till följd av skador, hamnade på förvaltningen att gallra ur buskagen. Respondenten menade att det enda vettiga var att antingen ta bort buskagen helt eller att från början plantera buskage med större mellanrum och staket som avgränsar dem, vilket skulle göra att barnen kunde springa mellan staketen istället för "i" buskarna, vilket ju hade gjort att de inte hade skadats av grenarna.

Respondenterna C1 och C2 hade en annan syn på rationalitet än S1, då de menade att det måste vara ett övervägande och en balans mellan rationalitet och uttryck, eftersom en plats där fokus ligger på rationalitet lätt blir stel och, så klart, uttryckslös. Enligt C1 är förenklade, rationella platser driftmässigt bättre men hen ansåg fortfarande att uttrycket är viktigt att behålla. Respondent C2 menade att om det varit upp till skötselarbetarna att själva bestämma så hade platserna förenklats mer och mer då det underlättar arbetet för dem, och att det därför är viktigt att ha

handlingar som styr hur platserna ska skötas. Hen påpekade att ibland behöver platser med komplicerade skötselmoment förenklas för att skötseln är för tung eller för svår, men att det måste övervägas hur förenklingen skulle påverka platsens uttryck.

#### Specialfall

##### NATURBASERADE LÖSNINGAR

Vid frågor rörande naturbaserade lösningar uttryckte alla tillfrågade först att de inte hade någon särskild uppfattning om vad termen "naturbaserade lösningar" innebär. Intervjurespondent S1 och S3 menade att de inte hört uttrycket och upplevde inte att de har några sådana ytor som de driftar. Respondent S2 menade samma sak, att det inte var någonting hen kände till och att de inte driftar sådana ytor på kyrkogårdsförvaltningen. Däremot, menade S2, att de jobbar för att få fler "naturliga" ytor på kyrkogården, som höggräs och perenna ytor. Just höggräs dök upp som exempel i intervjuerna med C1 och C2 också, då det var det som respondenterna först kopplade till naturbaserade lösningar. Både den kommunala förvaltningen och kyrkogårdsförvaltningen hade börjat klippa ytor som höggräs istället för bruksgräsmatta, vilket både C1 och C2 menade att de gjorde för att förbättra miljön och för att optimera resurser. Vid närmare eftertanke kom respondent S3 fram till att hen har driftat gröna tak, långt tillbaka i tiden, och att det var ingenting hen ansåg som svårt att sköta. Respondent C3 sa detsamma, att naturbaserade lösningar är lättsköta och inga problem alls. Dock menade de båda två att den typen av ytor eller anläggningar inte är någonting de brukar sköta.

Respondent C1 menade att de har höggräs, svackdiken för dagvattenhantering och regnbäddar. Hen upplevde inte naturbaserade lösningar som någonting krångligt, men att just dagvattenhantering i form av regnbäddar kan kräva en något högre finish. Hen uttryckte dock att de just nu inte har skötselbeskrivningar för naturbaserade lösningar i sitt avtal vilket de kommer behöva få in i avtalet om det framöver ska tillkomma fler sådana ytor. De naturbaserade lösningar som förvaltas i nuläget ingår inte i deras avtal utan blir istället en form av specialbeställning där driften fakturerar arbetet.

Intervjurespondent C2 menade att det märks att fler och fler nyanställda har ett större miljöintresse än tidigare anställda har, vilket gör att det blir mer engagemang från arbetsgruppen för miljöfrågor. Intresse har visats för att skapa högräsytor, biodepåer och ängsmark. Dock menar respondenten att ängsmark är bara att ge upp tanken på, det hade blivit för svårt på kyrkogården på grund av markförutsättningarna. Men högräs och biodepåer var möjligt att skapa, vilket de påbörjat tidigare under året då ett äldre träd, som på grund av röta behövde tas ned, användes som biodepå i en högräsyta istället. Det kan ses som att en växling från det ekonomiska skötselidealet mot ett ekologiskt skötselideal är på väg. Det viktiga på kyrkogården, enligt C2 och S2, är att det ska se någorlunda prydligt ut, alltså att det estetiska skötselidealet är överordnat, vilket de kunde uppnå genom att göra gångar i högräset för att visa besökare att det låg en tanke bakom ytan.

#### KREATIV SKÖTSEL

Begreppet kreativ skötsel var i de flesta fall okänt bland intervjurespondenterna, då den enda som hört det tidigare var respondent S1 men hen visste inte vad begreppet innebar. Då jag förklarade vad begreppet innebar lös respondenten upp och sa att det hade varit kul att få arbeta så. *“Man tänker på allting när man gör det, men den chansen har vi aldrig haft.”* uttryckte respondenten, och menade att de som skötselarbetare har mycket kunskap som de inte får möjlighet att uttrycka genom skötselinsatserna de utför då det är strikta avtal de följer.

Respondent C3 visste inte vad uttrycket innebar, men efter en förklaring menade hen att det inte är någonting de arbetar med. Vid frågan om respondentens tankar kring att arbeta så uttryckte hen att det säkert är lätt då de som väljer att arbeta på det sättet har erfarenheten som krävs för att göra det.

På kyrkogårdsförvaltningen berättade intervjurespondent C2 att kreativ skötsel inte hade varit möjligt att utföra på kyrkogården, då det är en gammal kyrkogård med ett strikt uttryck. Hen berättade sedan att hela arbetslaget hade varit på studiebesök på Harplinge kyrkogård som ligger utanför Halmstad, och sa att de på den kyrkogården nog utför någon typ av kreativ skötsel. Respondenten berättade om hur fascinerade

skötselarbetarna blivit av kreativiteten på Harplinge kyrkogård och hur de med enkla medel höjer det estetiska uttrycket utan att öka arbetsbelastningen, snarare tvärtom, att de minskat arbetsbelastningen istället. Efter besöket på kyrkogården i Harplinge hade personalen blivit inspirerade och kände ett stort driv att genomföra någonting liknande på sin egen arbetsplats. Dock höll respondent C2 fast vid att de dessvärre inte har samma möjligheter att utföra sådan skötsel som de på Harplinge kyrkogård.

Intervjurespondent C1 upplevde att kreativ skötsel varit lättare att utföra på naturområden, och inte de områden som de förvaltar just nu. Däremot ska de framöver få fler naturområden att drifta och att det på de områdena kanske hade varit möjligt. Respondenten tyckte dock att det hade varit svårt att få det att fungera i praktiken, *“När det handlar om visioner och sådana grejer, och det tillvägagångssättet, är det ofta individbaserat, en person har en vision, försvinner den personen är det svårt att följa upp sen efter.”* Hen menade att tankarna lätt hade gått förlorade om inte den personen noterar sina tankar och visioner så att det kan föras vidare till andra som ska sköta ytan. Sedan menade respondenten att ytan måste klassas, eftersom det är så förvaltningens driftavtal är uppbyggt, vilket gör att platsen sedan ändå ska driftas utefter klassningens beskrivning.

#### Slutsats 1

Sammanfattningsvis visar denna studie att grönyteförvaltningens organisationsstruktur sätter ramarna för vilken kontakt gestaltare och förvaltare har och därmed hur gestaltarens vision förmedlas. Resultatet visar att i de studerade organisationer där förvaltare och gestaltare har direkt kontakt har vision och målbeskrivning för en plats förmedlas muntligt. I de fall där endast indirekt kontakt finns mellan gestaltare och förvaltare har vision och målbeskrivning inte förmedlats alls.

## VILKA HANDLINGAR FINNS ATT TILLGÅ FÖRVALTNINGEN?

Detta avsnitt syftar till att besvara delfråga 2: *Vilka handlingar, som skötselplan och vård- och underhållsplan, finns att tillgå förvaltningsansvarig och skötselpersonal, samt vilken yrkesgrupp är handlingarna skrivna av och anpassade till?* Frågan besvaras med hjälp av en dokumentanalys samt intervjustudien.

### Dokumentanalys

Skötseldokumentet från de tre olika organisationerna studerades och analyserades utifrån en bedömningsmatris (bilaga 1). Organisation 1 och 2 hade generella skötseldokument som styr hur platserna sköts och det är utifrån de generella handlingarna som dokumentanalysen baseras. Den tredje organisationen använde sig enbart av en tidsplan med olika skötselmoment.

Tabell 2 ger en sammanfattad beskrivning av innehållet i de skötseldokument som organisationerna använder sig av. Genom att se på de behandlade skötseldokumentet kunde det snabbt konstateras att det inte för någon av platserna fanns några platsspecifika handlingar. De tre första bedömningspunkterna är endast relevanta vid platsspecifika skötseldokument då de behandlar målbeskrivningar, visualiseringar och strategier för att nå en viss målbild. De generella skötseldokument organisation 1 och 2 använder sig av är endast översiktliga och behandlar generella skötselobjekt. Därav blev de tre första bedömningspunkterna

strukna för alla tre organisationerna.

I tabellen, under skötselbeskrivningar, utläses det att organisation 1 och 2 använder sig av skötselbeskrivningar där generella skötselprodukter så som exempelvis bruksgräsmatta, hårdgjorda ytor, perennplanteringar och häckar beskrivs. Med hjälp av bedömningsmatrisen bedömdes det för fallet organisation 1 vara beskrivningar av hög kvalitet då de innehöll utförliga beskrivningar av skötselprodukterna och vad dess funktion skall vara. Organisation 2 bedömdes ha skötselbeskrivningar av medel kvalitet då de var kortfattade och beskrev generella funktionskrav.

Organisation 1 använder sig av en funktionsbeskrivning vilket innebär att de inte har bestämda åtgärder utan sköter istället utefter att skötselprodukten ska ha en viss funktion. Organisation 2, kyrkogårdsförvaltningen, har i sin skötselplan med specifika åtgärder som ska utföras för att skötselprodukten ska uppnå sin målbeskrivning.

Organisation 3 använder sig endast av en tidsplan med nio generella skötselmoment inplanerade över året. Dessa skötselmoment är: vårstädning, vårsopning, gräsklippning inkl. puts, lövhantering på gräsytor, kantskärning, ogräsbekämpning, hårdgjorda ytor, häckklippning och lekplatsbesiktning. Tidsplanen beskriver endast när under året momenten ska utföras, inte vad momenten ska uppfylla för mål eller hur de ska utföras.

Tabell 2. Tabellen presenterar resultatet från dokumentstudien med bedömning genom bedömningsmatris (se bilaga 1 för bedömningsmatris).

				BEDÖMNINGSPUNKTER				
	ANLÄGGNING	SPECIFIK PLAN FÖR ANLÄGGNINGEN	BEHANDLADE DOKUMENT	MÅL-BESKRIVNING	VISUELLA MÅLBILDER	SKÖTSEL-STRATEGIER FÖR ATT NÅ MÅLBILD	SKÖTSEL-BESKRIVNINGAR	ÅTGÄRDER
ORGANISATION 1 Kommunal org	Lekplats	Nej	Funktions-beskrivning	Nej	Nej	Nej	Ja	Nej
ORGANISATION 2 Kyrkogårdsförvaltning	Askgravlund	Nej	Övergripande skötselplan	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja
ORGANISATION 3 Bostadsbolag	Bostadsgård	Nej	Tidsplan	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej

HÖG KVALITET  
MEDEL  
LÅG KVALITET

## Handlingar

### FÖRVALTANDE MED HANDLINGAR

Av de tre organisationerna hade två av dem generella styrdokument, och i intervjuer med C1, C2 och S2, framkom det att styrdokumentet är ett bra hjälpmedel i förvaltnings- och skötselarbetet. Alla tre parter ansåg att styrdokumentet skapar en trygghet där tydliga riktlinjer visas och att det därför blir ett mer enhetligt resultat. Respondent C2 menade att styrdokumentet skapar en större trygghet hos driften då de har möjlighet att se i skötselplanen vad som ska göras istället för att behöva fråga lagledaren eller chefen. Styrdokumentet ger enligt respondenten en större frihet för skötselpersonalen och en känsla av att ta eget ansvar. Respondent S2 underströk att styrdokumentet var ett stöd för lagledaren vid upplärning då det varit högre personalomsättning på senare år än det hade varit tidigare. Respondent S1 avvek från de andras åsikt om att styrdokumentet är ett viktigt stöd och menade att det hade varit bättre för skötselarbetarna att få bestämma helt själva eftersom de vet vad som ska göras. En anledning till att styrdokumentet inte uppskattades av S1 var på grund av att styrdokumentet är generella och övergripande, och inte anpassade utefter platserna som sköts. Hen menade att ingen plats är lik en annan och att det därför är svårt att sköta utefter generella handlingar.

### GENERELLA STYRDOKUMENT

I intervjuerna med C1, S1, C2 och S2 framkom det att styrdokumentet modifieras för att anpassas utefter platserna som sköts. Anpassandet av handlingarna sågs som en nödvändighet i förvaltningarna då det finns platser eller element som skiljer sig från det generella i handlingarna.

Den kommunala förvaltningen använder sig av så kallade klasser, att varje skötselkategori har en klass. När en ny plats gestaltas kan det designas element som inte redan är klassade i styrdokumentet och det kan då behöva skapas en ny klass. Respondent C1 menar att klasserna ses över en gång om året och de kan då klassas om en skötselkategori eller lägga till en ny klass för ett nytt element. På det viset kan förvaltningen anpassa de generella styrdokumentet så att de innefattar de element som finns på platserna de driftar.

Respondent C2 berättade att på kyrkogårdsförvaltningen anpassas de generella styrdokumentet på ett annat sätt, då genom att tillföra kapitel med "lokala tillämpningar" som behandlar de avvikelser som finns på specifika kyrkogårdar. Då kan de vara väldigt specifika och notera detaljerade skötselmoment, "...så kommer det kunna stå under buskage, om vi har ett buskage här som måste skötas annorlunda, då kommer det stå där att buskage på kvarter 7 och vad som gäller för det buskaget där." Genom att anpassa planerna på det sättet får de en högre detaljeringsnivå där planen är anpassad efter platsen istället för tvärtom.

### DELAKTIGHET I HANDLINGAR

Respondenterna C2 och S2 berättade att hela förvaltningen var delaktig vid framtagandet av skötselplanen och stor vikt lades vid att skötselpersonalens kunskaper skulle fås med. Skötselpersonalen fick komma med inspel om hur saker fungerar i praktiken och förändringar kunde då göras i planen utefter det. På det sättet fick all skötselpersonal bekanta sig med skötselplanen och de fick en känsla av att deras kunskap var betydelsefull och att de varit delaktiga i framtagandet av planen. Respondent S2 uttryckte att det var lätt att tillämpa planen nu när all personal vet vad som står i den.

### "KUNSKAPEN SITTER I RYGGMÄRGEN"

Tre av respondenterna, C1, S1 och S2, menade att skötselplanen inte ska "behöva" användas eftersom kunskapen ska sitta i ryggmärken. Trots att skötselplanen på kyrkogårdsförvaltningen var framtagen för mindre än två år sedan berättade S2 att det är ingenting hen har använt sig av då det är kunskap som hen redan besitter. Både S1 och S2 menade att de jobbat så länge att skötselplanen inte är någonting de använder sig av, de vet redan vad som ska göras. S1 påpekade att "*Jag går efter min rutin, inte efter dokumenten, jag har arbetet här så länge så jag vet.*" Respondent C1 uttryckte samma sak och menade att planerna inte ska behöva användas utan kunskapen ska sitta i ryggmärken. Alla tre skötselarbetare, S1, S2 och S3, uttryckte samma sak - att dokumentet inte behövs för de vet vad som ska göras och hur det ska utföras.

## FÖRVALTANDE UTAN HANDLINGAR

Bostadsbolagets driftentreprenad arbetar utan handlingar rörande hur skötseln ska utföras, utan har istället en tidsplan som visar vilka åtgärder som ska göras när på året. Tidsplanen bestäms av förvaltaren på bostadsbolaget och beskriver när på året nio olika skötselmoment ska utföras, bland annat vårstädning, gräsklippning och lövhantering. Vid frågan om vad de fått för handlingar rörande skötseln av bostadsgården jag studerat berättade C3 att de utöver tidsplanen har fått *“lite kartor och sånt”*. Med det menade hen att utöver kartor har de fått en lista över vilka träd och perenner som är planterade på gården. Vid frågan om det hade underlättat för dem att ha utförligare skötselbeskrivningar svarade hen att det självklart hade gjort arbetet lättare, men att det är sällan de får den typen av handlingar från förvaltare. Själva har de inga generella skötselbeskrivningar, menar respondent S3. Om de inte får någon beskrivning från förvaltaren angående hur skötseln ska utföras eller vad som ska göras menar C3 att de kan hitta på själva och om kunden blir missnöjd med arbetet kan de motivera med att det inte fanns några handlingar för dem att förhålla sig till. Hen uttrycker att det blir mer komplicerat och otydligt utan handlingar rörande skötseln och att det ofta uppstår problem, vilket i slutändan resulterar i ett sämre resultat.

Kyrkogårdsförvaltningen har inte haft en skötselplan tidigare, utan den togs fram för två år sedan meddelade C2. Då förvaltningen länge arbetat utan gemensamma styrdokument har de fått uppleva hur avsaknaden av styrdokument påverkar skötselresultatet efter en tid. Respondent C2 sa att det kan skilja sig väldigt mycket mellan individer, mellan lag eller mellan kyrkogårdar hur skötseln går till. Att inte ha gemensamma styrdokument skapade skiftande resultat både mellan kyrkogårdar och inom kyrkogårdarna. Häckar kunde klippas i olika höjder, växter beskäras på olika sätt och det fanns inga tydliga riktlinjer att följa. Det blev att skötselpersonalen fick följa hur det såg ut på platsen vilket efter en tid kunde resultera i att platserna förändrades. Respondenten upplevde att skötselpersonalen behövde fråga väldigt ofta hur någonting skulle se ut eller hur ett skötselmoment skulle gå till, och att det på grund av det här ofta uppstod osäkerhet och missförstånd mellan skötselpersonalen och ledningsgruppen.

Respondent S2 påpekade att det kunde bli missar i skötseln, att den dagliga ogräsrensningen sköttes men att det som var utöver det, exempelvis beskärningar, inte blev gjort. Respondenten menade att bristen på direktiv var en av anledningarna till varför det blev så. Däremot, vid frågan om hur skötseln påverkats i längden av avsaknaden av styrdokument, uttryckte respondenten att hen inte har reflekterat över att det skulle ha gjort någon skillnad, eftersom hen har arbetat länge och vet vad som ska göras.

På den kommunala förvaltningen ansåg respondent C1 att det helt enkelt inte hade fungerat att förvalta utan gemensamma styrdokument då det hade blivit upp till den enskilde skötselarbetaren att ta beslut, vilket i sin tur hade gett skiftande resultat. Hen påpekade att en brist på styrdokument även hade påverkat hur skötselinsatserna prioriteras, vilket skulle variera mellan individer och arbetslag och hade ytterligare bidragit till ett varierande skötselresultat.

Respondent S1 tyckte att det hade varit bättre för skötselarbetarna att få bestämma själva hur platserna skulle skötas, utan styrdokument. Hen menade att det är så strikt nu, de ska bara följa planerna och får inte avvika från detta, *“Nu är det väldigt mycket att vi ska följa det här 1-2-3, att det ska se ut på det viset, vi får inte förändra någonting.”* Hen kunde dock inte svara på huruvida det skulle påverka skötselresultatet om det inte fanns några gemensamma styrdokument.

## Slutsats 2

Studien visar att förvaltningens organisationsstruktur även kan påverka vilka handlingar som finns att tillgå förvaltningen. I denna studie finns skötselplaner att tillgå i de organisationer där skötseln sker i egen regi medan det inte finns några skötselbeskrivningar alls då skötseln är uthyrd. Dock används beskrivningarna inte av skötselpersonalen i något av fallen då de anses för generella och personalen uppger att de redan besitter kunskap om hur skötseln ska bedrivas. Vård- och underhållsplan återfanns i ett av fallen men ansågs av förvaltningschefen inte nödvändig för skötselpersonalen att ta del av. I samtliga fall är handlingarna generella och skrivna av förvaltaren.



## KUNSKAPSÖVERFÖRING MELLAN GESTALTARE OCH UTFÖRARE

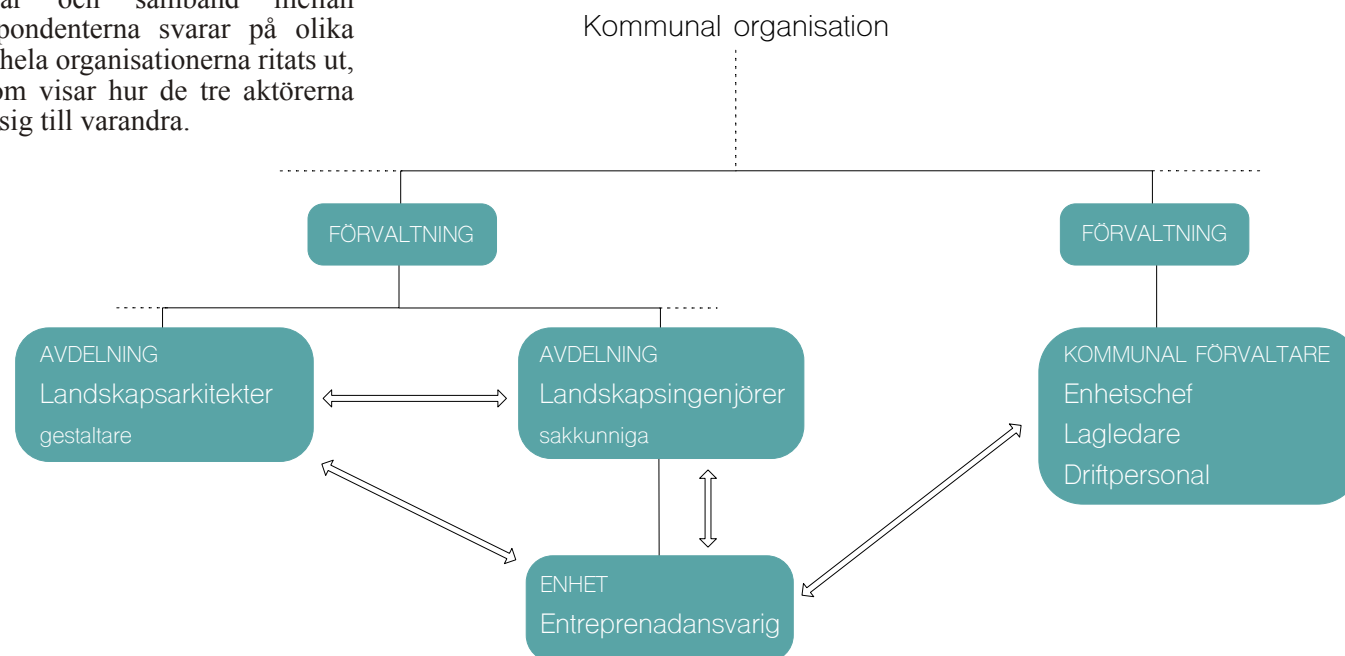
Detta sista avsnitt syftar till att besvara delfråga 3: *Hur kan kunskapsöverföring mellan gestaltare och utförare optimeras?* Frågan besvaras med hjälp av en studie av organisationernas uppbyggnad samt intervjustudien.

### Organisationerna

Genom att på ett överskådligt sätt se hur driftpersonal, förvaltare och gestaltare förhåller sig till varandra inom de tre olika organisationerna blir det också lättare att se kopplingar och samband mellan organisationsformen och hur intervjurespondenterna svarar på olika frågor. I organisationsdiagrammen har inte hela organisationerna ritats ut, utan endast de delar av organisationen som visar hur de tre aktörerna utförare, förvaltare och gestaltare förhåller sig till varandra.

### ORGANISATION 1: KOMMUNAL ORGANISATION

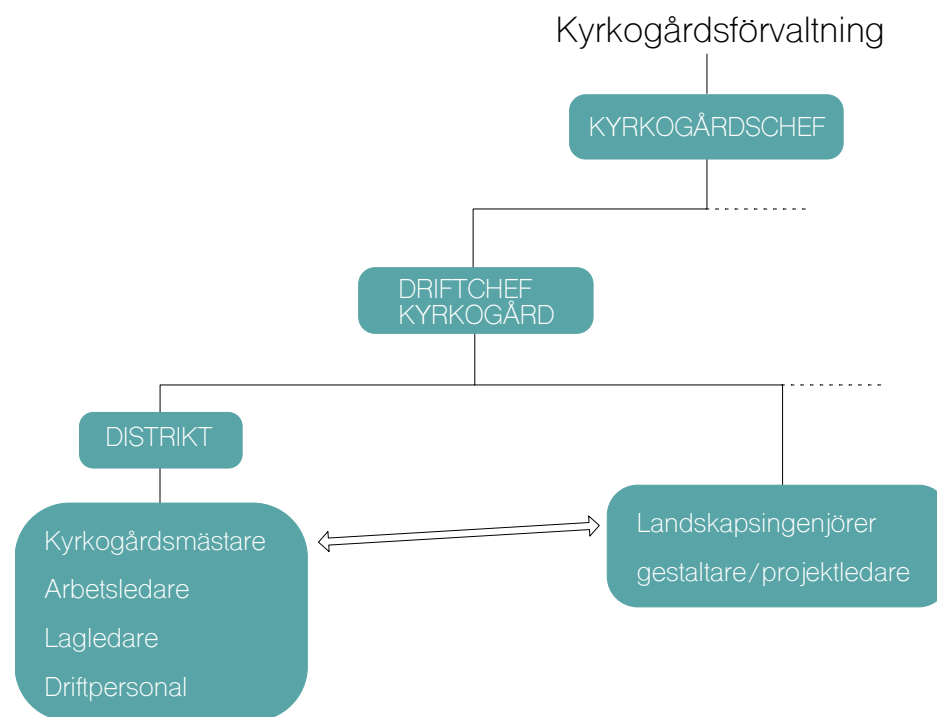
Inom den kommunala organisationen finns ett antal olika förvaltningar, där driftgruppen befinner sig i en förvaltning och beställare, gestaltare och entreprenadansvarig i en annan förvaltning. Personen som är entreprenadansvarig är språkröret mellan beställare, gestaltare och utförare.



Figur 15. Kommunal organisation. Figuren visar hur gestaltare, förvaltare och driftgrupp befinner sig i relation till varandra, samt hur kommunikationsvägarna ser ut.

## ORGANISATION 2: KYRKOGÅRDSFÖRVALTNING

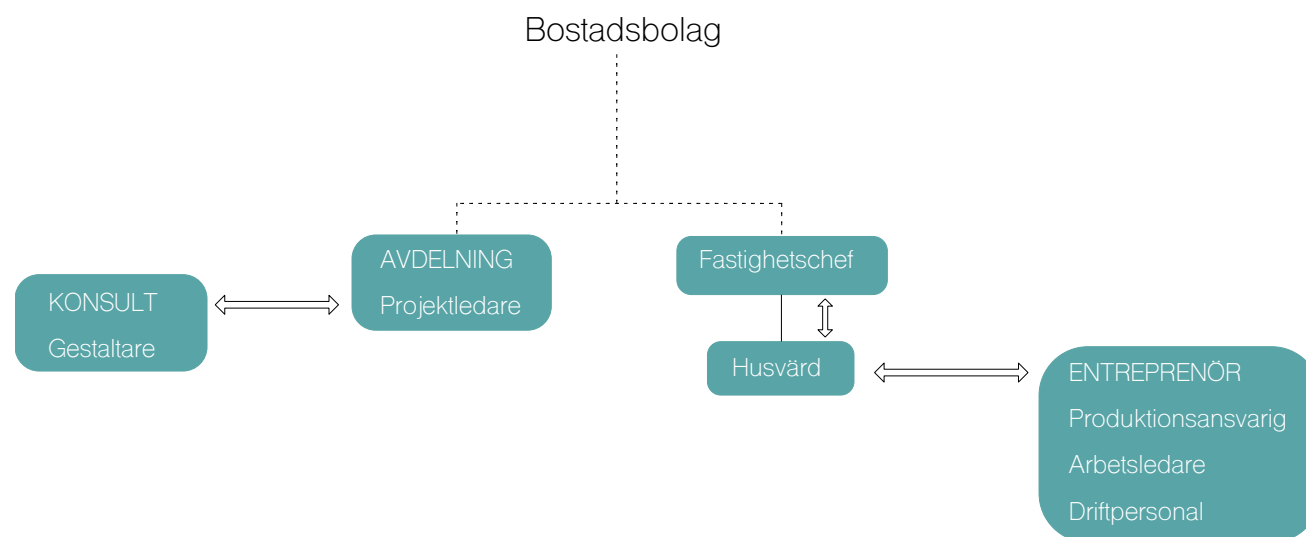
Inom kyrkogårdsförvaltningen ligger både kyrkogårdsdistrikten och avdelningen med gestaltande och projektledande landskapsingenjörer under samma driftchef. Kyrkogårdsmästaren kommunicerar direkt med landskapsingenjörerna utan några mellanled.



Figur 16. Figuren visar hur förvaltare och gestaltare förhåller sig till varandra, samt hur kommunikationsvägarna ser ut, inom kyrkogårdsförvaltningen.

## ORGANISATION 3: BOSTADSBOLAG

Bostadsbolaget har ingen egen utemiljöavdelning, utan tar in en landskapsarkitektkonsult vid gestaltning av utemiljöerna. Driften av utemiljön görs inte heller i egen regi utan är uthyrd till en utomstående entreprenör. I figur 17 ses de olika aktörerna och hur de ligger i förhållande till varandra. Genom figuren kan det utläsas att det inte sker någon direkt kommunikation mellan gestaltaren och entreprenören, då de är två utomstående parter.



Figur 17. Figuren visar hur aktörerna gestaltare, förvaltare och driftentreprenör ligger i förhållande till varandra, samt hur kommunikationsvägarna ser ut dem emellan.

## Dialog

### FÖRSTÅELSE FÖR ANDRA PARTER

Under intervjuerna uttryckte respondenterna olika nivåer av förståelse för andra parter inom förvaltningen såväl som för gestaltare och beställare. Intervjurespondent S1 uttryckte tydligt att hen inte kunde förstå sig på vad gestaltarna tänkte. *“De som designar tänker inte på grönskötsel, så har det alltid varit. De tänker på designen, att det ska se snyggt ut, men de tänker inte på hur en lastbil ska komma in eller hur vi ska komma in så att vi kan sköta det på ett enklare sätt, nej de tänker på sitt.”* Respondenten S1 uppfattade det som att inblandade parter endast tänkte på sig själva, så som gestaltare och anläggare, och att det i slutändan gick ut över skötselpersonalen då det gjorde deras arbete tyngre och mer tidskrävande. Hen var tydligt frustrerad och menade att det ibland kändes som att varken beställare eller gestaltare brydde sig om dem som utför driften, *“Vi är inte viktiga för dem känns det som ibland.”*

Respondenterna C1 och C2 menade att de hade förståelse för vad gestaltaren ritar och att de litar på utbildningen gestaltaren har, vilket gör att de inte ställer sig tveksamma till gestaltningen. De ansåg att det hos dem allt som oftast designas ytor som fungerar bra i praktiken. Däremot ansåg C1 att då det skapas fler ytor behöver de på förvaltningen förståelse från beställaren att de endast har en viss budget och att det handlar om prioritering då de inte har möjlighet att göra allt. Då är det viktigt att få den förståelsen från beställaren eller entreprenadansvarig.

### MUNTIG KOMMUNIKATION

Genom alla intervjuerna framkom det att informationsförlust är en stor faktor inom förvaltningarna. En av de största anledningarna till förlusten av information berodde på att det kommunicerades muntligt. C2 och S2 uttryckte att det varit ett stort problem inom förvaltningen då det mesta sköts in-house, vilket innebär att alla inblandade parter känner till varandra väl. Det är då lättare att prata med varandra och mindre vikt läggs vid att skriva ner informationen i dokument och handlingar. Respondent C3 och S3 berättade att de har en god relation med förvaltaren på bostadsbolaget vilket resulterar i att stora delar av dialogen kommuniceras muntligt. Det i sin tur bidrar till en del missförstånd då

informationen inte skrevs ned. Ett exempel på information som kan gå förlorad enligt C2 är gestaltarens tanke och vision, då gestaltaren i detta fall brukar kommunicera muntligen till förvaltningschefen och driftgruppen under överlämnandemöten. Det är då framöver upp till förvaltningschefen att notera informationen och uppdatera nyanställda som inte var med på mötet. Respondenten har sett det som en viktig uppgift att förmedla information vidare men säger att det är en mängd information som kommer försvinna om hen inte längre är kvar. En faktor som spelar in är att det enligt respondenten inte upplevs finnas ett bra sätt att förmedla informationen skriftligt, att det inte finns någon plats för information om till exempel gestaltarens vision och att det inte heller finns rutiner som gör att dokumenten skulle läsas.

Upplärning av ny skötselpersonal sker muntligt och utförs av en annan skötselarbetare menar alla intervjudeltagare. Respondent C3 menar att de för det mesta har samma säsongsanställda varje år, vilket gör att de inte behöver någon upplärning. Respondent S3, som arbetar i driftgruppen som leds av C3, sa att det varje år är sommarjobbare som behöver läras upp, vilket en kunnig skötselmedarbetare ansvarar för.

### KOMMUNIKATION PÅVERKAR RESULTATET

I alla intervjuer framgick det att god kommunikation mellan förvaltare och utförare underlättade arbetet då det skapade mindre missförstånd och ett bättre helhetsresultat. Respondent C1 menade att kommunikationen påverkade hur arbetet prioriteras och att dålig kommunikation parterna emellan gjorde arbetet mer ineffektivt. Respondent C3 uttryckte att det blir mer komplicerat att arbeta utan bra kommunikation mellan entreprenaden och förvaltaren, då de utan bra kommunikation inte kan utföra sitt jobb på ett bra sätt. Missförstånd till följd av dålig kommunikation leder till att det, enligt C3, blir “skitjobb” och att kunden inte blir nöjd.

Respondent C2 menade att god kommunikation mellan gestaltaren, förvaltaren och driftgruppen bidrar till att gestaltarens vision uppnås och behålls.

## Organisation och process

### GESTALTARE OCH FÖRVALTARE

Relationen mellan gestaltare och förvaltare varierade i de olika organisationerna i relation till hur organisationerna såg ut. I organisation 2, där allt sköts in-house, har förvaltaren C2 och gestaltaren en god relation. I organisation 1 där driften sköts av ett kommunalt bolag är relationen mellan gestaltare och förvaltaren C1 näst intill obefintlig, men parterna möts vid vissa tillfällen som vid övertagandesyn, och har då möjlighet att prata med varandra. I organisation 3 är gestaltare och driftentreprenören C3 från två olika organisationer anställda av bostadsbolaget, och har då inte någon som helst kontakt med varandra.

### RESURSER

Frågan om resurser kom upp i intervjuerna med respondenterna C1 och S1, där båda uttryckte tankar om att förvaltningens resurser inte alltid har i åtanke av entreprenadansvarig, beställare eller gestaltare. Respondent C1 menade att om förvaltningen inte får mer resurser då de blir tilldelade fler områden att ta hand om måste de prioritera insatser eller effektivisera sitt arbete på något annat sätt. Respondenten tvivlade på att det kommer läggas nämnvärt mer pengar till driften, vilket återigen skapade en oro inför att staden förtätas mer och mer då det skapar fler svårskötta ytor. Hen menade att om det blir fler svårskötta ytor som de ska drifta måste någonting annat nedprioriteras, särskilt då de utgår ifrån ett driftavtal där priset beräknas per kvadratmeter, vilket innebär att priset inte anpassas efter platsens svårighetsgrad. Enligt C1 kommer det att bli en utmaning för förvaltningen framöver om förvaltningen inte får mer resurser.

### RUTINER

I de olika förvaltningarna framgick det att de hade olika rutiner för att kommunicera med varandra inom förvaltningen. Respondenterna C3 och S3 berättade att de har dagliga morgonmöten där driftgruppen möts och kan diskutera med arbetsledaren, C3, hur de ska lägga upp dagen och veckan, hur de ska fördela maskiner sinsemellan och allmänna frågor kan lyftas. Respondent C3 menade att det inte brukar diskuteras så mycket kring just skötselfrågor på morgonmöten.

Respondenterna C2 och S2 berättade att inom kyrkogårdsförvaltningen hade lagledare och skötselarbetare återkommande möten en gång i veckan där de kunde ta upp dagliga rutiner, vad som är planerat för skötseln och annat som är aktuellt. Informationen lagledaren delger skötselpersonalen kommer från skötselchefen, C2, eller en arbetsledare. Under säsongen strävar även ledningsgruppen på förvaltningen efter att ha ett möte mellan skötselchefen, arbetsledaren och lagledaren en gång i veckan.

I den kommunala organisationen berättade respondenterna C1 och S1 att lagledaren och skötselpersonalen hade morgonmöten varje dag där de kunde diskutera skötselinsatser, allmänna frågor och hur de ska fördela maskiner. Detta möte är dock inte enhetschefen, C1, delaktig vid. Enhetschefen C1 menade att hen inte har rutinmässiga möten med personalen och inte heller med lagledaren. Vid frågan om hur kommunikationen med enhetschefen är berättade respondent S1 att det berodde mycket på hur enhetschefen var som person. Då det inte finns några särskilda rutiner för när chefen ska möta personalen upplevde respondenten att det med tidigare chefer varit bristfällig kommunikation och att chefen inte varit närvarande i skötselarbetet. Nu upplevde respondenten att kommunikationen mellan S1 och C1 var god.

### DIALOG OCH SAMARBETE

Inom den kommunala organisationen håller förvaltningen på att utveckla kommunikationsvägarna för att förbättra kommunikationen inom förvaltningen. Respondent C1 berättade att det blivit bättre samarbete nu till följd av att förvaltningen satsat på ett avtal om att de ska ha ett tätare samarbete och effektivare samarbetsformer, dels genom att fysiskt sitta tätare med varandra för att få en rakare kommunikation. Målet med det nya avtalet är att förbättrade kommunikationsvägar ska bidra till att beslut kan tas snabbare och genom det få snabbare resultat. Respondent S1 uttryckte också att det blivit ett bättre samarbete sedan det nya avtalet, till störst del inom den egna enheten men också med personen som är entreprenadansvarig. Dock upplevde hen fortfarande en frustration över hur kommunikationen och samarbetet ser ut mellan enheten hen jobbar i




och avdelningarna som är delaktiga vid beställning, gestaltning och projektering.

Inom kyrkogårdsförvaltningen sitter ledningsgruppen i samma byggnad som resten av driftgruppen har sitt lunchrum och omklädningsrum, vilket gör att de fysiskt är nära varandra. Dock menade respondent C2 att skötselpersonalen upplever att ledningen är väldigt toppstyrd och därför svår att kommunicera med. Däremot upplevde båda respondenterna C2 och S2 att kommunikationen och samarbetet med andra sektioner inom förvaltningen var god.

I entreprenaden upplevde både respondent C3 och S3 att samarbetet och dialogen var god, både inom entreprenaden och med bostadsbolaget. Respondent S3 uttryckte att det var väldigt lätt att diskutera med chefen och med förvaltaren på bostadsbolaget, där hen upplevde att de kunskaper hen har värdesätts och lyssnas på. Förvaltaren på bostadsbolaget frågar vad de tycker och ger utrymme för både respondent S3 och C3 att ge förslag och input som kan förbättra kvaliteten på utemiljön och förenklar för driften. Det som kan vara problematiskt är att förvaltaren på bostadsbolaget inte kan så mycket om grönyteskötsel vilket kan försvåra dialogen dem emellan, menar respondent C3. Hen tillägger att det är bättre för dem om förvaltaren är kunnig inom skötselfrågor då det är lättare att diskutera vad som ingår i deras arbete och varför det blir som det blir ibland.

### Slutsats 3

För att förbättra kunskapsöverföring mellan gestaltare och utförare föreslås att en länk mellan gestaltare och förvaltningsansvarig möjliggörs. Rutiner inom förvaltningen, som regelbundna morgonmöten, kan tydliggöra och överföra kunskap från förvaltningsansvarig till skötselpersonalen. Skötselbeskrivningar föreslås vara produktbaserade med möjlighet för komplettering av platsspecifika beskrivningar.

A dark green, textured brushstroke background, resembling a thick application of paint or ink, with visible brush marks and a slightly irregular, organic shape. It is centered horizontally and occupies the lower half of the image.

*diskussion*

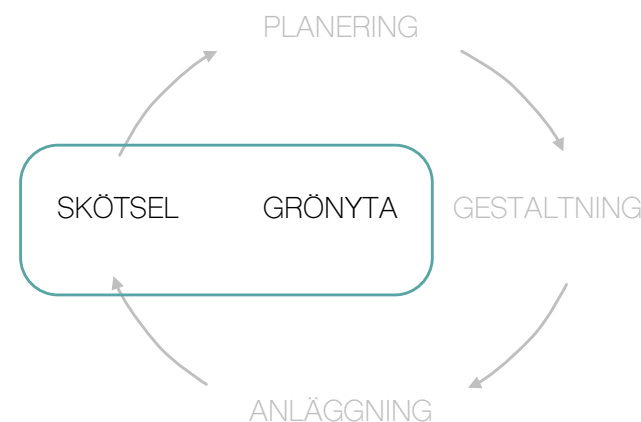
## FRÅN GESTALTNING TILL FÖRVALTANDE

Burton et al. (2014) beskriver att det finns ett glapp mellan skapandet och förvaltandet av platser. Glappet mellan skapandet och förvaltandet medför att platser skapas utan vidare tanke på förvaltandet, och platsen inleds i en spiral av uppbyggnad och förfall (Dempsey et al. 2014). Under intervjuerna kom detta faktum upp, att platser gestaltats med lösningar som inte kommer att fungera i praktiken. En av förvaltarna menade att det inte fanns så mycket att göra åt saken, utan snarare att meddela problemet tidigt och sedan hoppas på att i framtiden kunna få genomföra driftunderlättande åtgärder. Att det blir så här kan bero på att förvaltandet inte tas i beaktande tidigt i platsskapandet. För att diskutera relationen mellan gestaltning och förvaltande tas tre olika perspektiv upp, vilka diskuteras i detta avsnitt.

### Skötselarens perspektiv

Under intervjuerna blev det uppenbart att de intervjuade skötselarbetarna inte uppfattade sig själva och sitt yrke som en del av en helhet. Den cirkulära processen av strategiskt förvaltande (Randrup & Persson 2009) beskriver hur de olika delarna planering, gestaltning, anläggning och skötsel är en del av en helhet, ett holistiskt tänk. Dock blev det tydligt i resultatet att skötselarbetarna inte upplevde sig vara en del av det holistiska tänket, utan snarare uppfattade sig själva som avskilda från resten av processen, en enhet som inte hörde till de andra delarna av den cirkulära processen. De har ingen insyn i planerings- eller gestaltningsdelen av processen, och känner inte att de kan påverka den. När förvaltarna intervjuades framkom att deras syn på förvaltandet låg mer i linje med beskrivningen av den linjära processen (Randrup & Persson 2009; Jansson et al. 2018; Jansson et al. 2020), där förvaltandet beskrivs som en slutfas. I förvaltarnas svar fanns det väldigt liten, om någon alls, antydning till att förvaltandet skulle vara del i en cirkulär process.

Att skötselarbetaren upplever sig skild från resten av processen kan, som ses i resultatet, leda till en frustration och känsla av maktlöshet över att



Figur 18. Skötselarbetaren som en enhet avskild från de andra delarna i den cykliska processen av strategiskt förvaltande.

inte kunna påverka sitt arbete. Genom att öppna upp för skötselarbetaren att få möjlighet att se större delar av processen, kan kanske denna känsla av avskildhet minskas. Det skulle till exempel kunna vara genom att skapa en möjlighet för skötselarbetaren att, direkt eller indirekt, framföra frågor och förslag till gestaltaren, ett arbetssätt som visat sig fungera bra på kyrkogårdsförvaltningen i organisation 2. En annan aspekt hade kunnat vara att ge skötselarbetaren insikt i planer för anläggningen framöver, till exempel genom att involvera skötselarbetaren i arbetet med vård- och underhållsplanen. Att veta vad som ska hända framöver, vilket i stor utsträckning påverkar skötselarbetarens arbete, hade kunnat ge en större känsla av delaktighet.

Granskningen visar att det finns en önskan från skötselarbetarna att få mer ansvar och ta egna beslut rörande hur skötseln ska utföras, samt framföra förslag på olika designlösningar. Konceptet kreativ skötsel innebär att skötselarbetaren tar ett stort ansvar i hur platsen ska utvecklas genom enkla skötselåtgärder (Koningen 2004). Skötselarbetaren får visa sina skötselkunskaper och samtidigt lära sig hur vegetation påverkas av olika åtgärder. Att möjliggöra för skötselarbetaren att få ett större ansvar

och ta egna kreativa beslut hade sannolikt kunnat skapa en större arbetsglädje och känsla av ägandeskap. Det kräver dock mycket hortikulturell kunskap av skötselarbetaren, vilket enligt CABA Space (2009) till stor del saknas inom skötselbranschen i dagsläget. En av de större faktorerna för att minska skötselarbetarens avskildhet från skapandeprocessen borde dock vara att redan i planerings- och gestaltungsfasen ta förvaltandet i beaktande, då detta sannolikt kommer att påverka skötselarbetarens arbete.

### Skötselbeskrivningen

Granskningen visar att fyra av sex intervjurespondenter, både skötselarbetare och förvaltningsansvariga, menar att skötselbeskrivningar inte behövs då skötselarbetarna vet vad de ska göra och att kunskapen ska sitta i ryggmärken. En av de förvaltningsansvariga menar att skötselbeskrivningen ska användas vid upplärning, medan resterande fem respondenter beskriver att upplärning sker av en kollega. I litteraturen beskrivs att det är viktigt att upprätta skötselbeskrivningar för att skapa gemensamma riktlinjer för skötselutförarna, samt för att vara ett stöd i arbetet. Det är intressant att fler än hälften av respondenterna beskriver att skötselbeskrivningarna inte används. Det kan bero på hur skötselbeskrivningarna är utformade, att planerna omfattar generella skötselmål snarare än platsspecifika målbeskrivningar. De undersökta planerna beskriver hur en bruksgräsmatta, klippt häck eller perennrabatt ska se ut i generella termer. Då är det förståeligt att en skötselarbetare lär sig hur de olika skötselprodukterna ska se ut och skötas. Problemet ligger dock sannolikt snarare i undantagen, de delar av en anläggning som en generell skötselplan inte beskriver.

En anläggning är i realiteten mer än en sammansättning av flera skötselprodukter. Två olika platser som endast består av bruksgräsmatta och friväxande buskar kan komma att behöva förvaltas på olika sätt beroende på vad intentionen är med platserna. Skötselarbetaren inom den kommunala förvaltningen beskriver att den skötselbeskrivning de har är för generell och inte tar i beaktande att platser skiljer sig från varandra. Den förvaltningsansvarige på kyrkogårdsförvaltningen beskriver hur de i sin skötselplan framöver ska dokumentera platsspecifika tillägg, där

specifika, avvikande skötselåtgärder ska kunna noteras. Det skulle möjliggöra för förvaltningen att ha en generell skötselbeskrivning utan att gå miste om platsspecifika uttryck.

Det har enligt CABA Space (2004) och Boverket (2019) beskrivits att skötselbeskrivningarna ska vara en handling med strategiska åtgärder för att uppnå en beskriven målbild. En generell skötselbeskrivning beskriver en eftersökt målbild för enskilda skötselprodukter, i jämförelse med en platsspecifik skötselbeskrivning som beskriver en målbild för en helhet. Den generella skötselbeskrivningen hanterar inte strategiska skötselåtgärder för att uppnå målbilden, då den beskriver resultatet eller funktionen av enskilda skötselprodukter som till exempel en perennrabatt. Det är när en skötselbeskrivning tar en helhet i beaktande, till exempel en rabatt med perenner, buskar och buskträd, som strategiska skötselåtgärder för att uppnå en av gestaltaren bestämd målbild kan beskrivas. Generella skötselbeskrivningar resulterar därmed överlag i kortsiktiga skötselåtgärder. Förslagsvis skulle generella, produktbaserade skötselbeskrivningar kunna användas om det även finns möjlighet för platsspecifika tillägg, då detta hade kunnat göra skötselbeskrivningen mer användbar för skötselpersonalen än en strikt generell beskrivning. Som beskrivs i CABA Space (2004) finns det ingen mening att upprätta skötselplaner om de inte kommer att användas av personalen som utför skötseln. Därmed bör det även finnas rutiner för hur skötselplanen ska användas, uppdateras och hållas relevant.

### FÖRVALTANDE UTAN SKÖTSELBESKRIVNING

Skötselplanen är, som beskrevs ovan, inte bara ett stöd för skötselpersonalen utan även ett sätt att kommunicera skötsel på. Det innebär att en skötselplan bör skapa en långsiktig målbild av platsen, samt ett gemensamt språk för förvaltningens målsättning med skötseln, vilket tydliggör för skötselpersonalen hur de ska arbeta och vad syftet är. Förvaltande utan skötselbeskrivning har både i litteraturen och i resultatet beskrivits leda till ett skiftande resultat och långsiktig negativ förändring av utemiljöns kvalitet. Skötselbeskrivningar är därmed ett viktigt redskap i förvaltandet och ett redskap som bör prioriteras.

Persson & Kristoffersson (2019) beskriver att då skötsel av utemiljön



## UPPFÖLJNING AV SKÖTSEL

varje år omsätter mångmiljardbelopp, behöver det finnas rutiner för hur skötseln ska följas upp för att säkerställa att skötseln uppfyller de målbeskrivningar som är satta. Uppföljning av skötsel kan belysa hur fackmässigt korrekt utförd skötsel ser ut, samt belysa felaktiga skötselåtgärder. Det är dock av vikt att aktören som kontrollerar skötseln har god grönkunskap för att kunna avgöra om skötseln utförs enligt målbeskrivningar och överenskommelser. Skötselarbetaren och den förvaltningsansvarige i organisation 3, entreprenören som skötte bostadsbolagets utemiljöer, påpekade att förvaltaren hos bostadsbolaget inte hade någon grönkunskap och benämnde entreprenörerna som "experter" inom området. Förvaltaren hade därmed inte upprättat några skötselbeskrivningar som entreprenören skulle följa, utan ansåg att entreprenören hade den kunskap som krävdes för att arbetet skulle utföras på rätt sätt. I ett sådant fall kan det bli svårt att följa upp, då förvaltaren, även om skötselbeskrivningar upprättats, inte har någon vidare grönkunskap och kan därmed ha svårt att bedöma huruvida skötseln utförs enligt skötselbeskrivningen. Däremot, om skötseln kontrolleras av en part med god grönkunskap, bör en högre kvalitetsstandard på utemiljön kunna uppnås. Att felaktig skötsel belyses skulle möjligen även skapa större skötselkunskaper inom branschen, då mer vikt läggs vid att utföra skötseln på ett fackmässigt korrekt sätt. En ökning av standarden på utemiljöns kvalitet kanske på längre sikt hade kunnat leda till en ökad yrkesstolthet i skötselbranschen.

## Informationsöverföring

I studien visade det sig att det i en av de tre studerade förvaltningarna fanns direkt kommunikation mellan gestaltare och förvaltare. I den förvaltningen hade gestaltaren och den förvaltningsansvarige en god relation, vilket resulterade i att stor del av kommunikationen dem emellan skedde muntligen. Den förvaltningsansvarige upplevde att det var ett problem då det lett till att hen har ett stort ansvar i att föra vidare den muntliga informationen till skötselarbetarna, vilket även av den förvaltningsansvarige gjordes muntligen. Problemet ligger i att det blir sårbart med muntlig information, om det inte finns skriftlig information att falla tillbaka på. Den förvaltningsansvarige fick gång på gång muntligen

informera anställda och nyanställda om gestaltarens tanke och vision för platsen, då det inte fanns någon rutin för hur det skulle dokumenteras och läsas av personalen. I organisation 3, det kommunala bostadsbolaget, hade den förvaltningsansvarige en god relation med entreprenören som utförde skötselarbetet. Även i detta fall innebar en nära relation att den största delen av informationen dem emellan överfördes muntligen, vilket skötselarbetaren i organisation 3 beskrev ofta resulterade i missförstånd. Direkt kontakt mellan gestaltare och förvaltare har i dessa fall lett till att information i stor utsträckning förmedlas muntligen utan skriftliga handlingar. Att kommunicera muntligt, utan skriftlig dokumentation, gör att varje anställd bär mycket information som riskerar att gå förlorad i de fall personen avslutar sin anställning eller byter plats inom organisationen. För att minska informationsförlust och missförstånd hade det behövts bättre rutiner för hur information ska förmedlas skriftligen, samt rutin för hur informationen ska vara tillgänglig för berörda parter.

## FÖRLUST AV GESTALTARENS TANKE OCH VISION

Granskningen visar att det finns ett glapp i kommunikationen mellan gestaltare och förvaltare, där gestaltarens tanke och vision sällan förmedlas till förvaltaren. Både i litteraturen (Dempsey & Smith 2014) och i resultatet beskrivs det att förvaltarens uppfattning om gestaltarens tanke och vision kan ha en reell påverkan på hur platsen sköts. Det är uppenbart i denna studien att gestaltarnas tanke är underordnad de skötselbeskrivningar som upprättats, då beskrivningarna i både organisation 1 och 2 är generella och inte platsspecifika. Som den förvaltningsansvarige i organisation 1, den kommunala förvaltningen, beskriver kommer ett friväxande buskage skötas på det sätt som beskrivs i skötselbeskrivningen, även om gestaltarens vision är att buskaget till exempel ska stammas upp eller gallras ur. Det framkom även i både litteraturen (Dempsey & Smith 2014) och resultatet att en svårskött designlösning har större chans att inte rationaliseras bort om skötselpersonalen har fått reda på vad tanken är med lösningen, då det skapar en förståelse för varför det ska skötas på ett visst sätt. Platser som sköts utan medvetenhet om gestaltarens tanke och vision resulterar därmed på längre sikt i att platsens uttryck kommer att förändras, bort från gestaltarens ursprungliga vision. Det är en process som drivs dels av att generella skötselplaner inte tar hänsyn till en gestaltares vision men inte



minst att skötselmässigt svåra gestaltningslösningar lättare rationaliseras bort. Det är därmed av vikt att som gestaltare förmedla vad visionen är, men även för förvaltningen att ha en rutin för hur gestaltarens vision ska hållas vid liv inom förvaltningen.

#### KUNSKAPSÅTERFÖRING

Resultatet visar att två av de tre intervjuade skötselarbetarna upplever en frustration över att gestaltare ofta designar platser med svårskötta element. Brist på informationsöverföring från förvaltare till gestaltare leder till att viktig information rörande hur gestaltningen fungerar i praktiken inte återförs till gestaltaren (Burton et al. 2014). Det resulterar i att gestaltare om och om igen kan gestalta förvaltningsmässigt problematiska lösningar, utan att förstå att det inte fungerar i praktiken. Med bristen på kontakt mellan förvaltaren och gestaltaren, och därigenom kunskapsåterföring till gestaltaren angående skötseln av de gestaltade platserna, kan det inte anses överraskande att det blir så. Möjlighet för förvaltaren att kunna informera gestaltaren om sådan problematik hade kunnat främja både gestaltaren och förvaltaren. Ett steg i den riktningen hade kunnat vara genom att skötseln följs upp, då dessa skötselmässigt problematiska lösningarna kunnat belysas och i sin tur bidra till en kunskapsåterföring från förvaltaren till gestaltaren.

## SLUTSATS

Syftet med arbetet har varit att undersöka hur relationen mellan gestaltning och förvaltande kan beskrivas utifrån ett förvaltningsperspektiv. Baserat på arbetet har jag funnit tre primära konklusioner:

1. Glapp mellan gestaltande och förvaltande. Vad som kan utläsas ur både litteraturen och resultatet är att det finns ett reellt glapp mellan gestaltandet och förvaltande, där förvaltandet upplevs sekundärt och underordnat gestaltandet. Det finns få kontaktytor i ledet från planering till förvaltande, och liten direkt kontakt mellan förvaltaren och gestaltaren. Granskningen visar att förvaltandet är avskilt från gestaltandet då skötselpersonalen inte upplever sig vara delaktiga i den helhetsprocess som beskrivs i litteraturen, och finner därmed att det är frustrerande att inte kunna påverka platserna de ska sköta. En del i det beror sannolikt på att gestaltarens intention i de flesta fall inte kommuniceras till förvaltningen, vilket innebär att förvaltningen får ansvar för en plats utan att veta vad den långsiktiga visionen för platsen är. Förvaltande utan vetskap om gestaltarens vision och tanke kommer på sikt att förändra platsens uttryck.
2. Skötselbeskrivningar utan användning. Granskningen visar även att skötselbeskrivningen är en handling som påverkar hur platser sköts, men som i realiteten sällan används på grund av att de anses vara för generella. Förvaltande utan skötselbeskrivning resulterar i skiftande resultat och sämre kvalitet på grönyterna på längre sikt. Skötselbeskrivningen bör anpassas efter platsspecifika avvikelser, och det bör finnas en rutin för hur beskrivningen ska användas och hållas aktuell.
3. Platsskapandet och förvaltandet är två skilda processer. Att se platsskapandet och förvaltandet som två skilda processer är inte ett förvaltningsmässigt hållbart sätt att arbeta på då det kan leda till att platser gestaltas och sedan långsamt förfaller under förvaltarens ansvar. De två processerna behöver kopplas ihop och förvaltandet bör

tas i beaktande redan vid platsskapandet.

## Framtida forskning

Förvaltande är överlag lite beforskat, så det finns behov för mer forskning i ämnet. Som tidigare beskrivits hade det varit intressant att involvera gestaltare i en liknande studie som detta arbete, för att kunna undersöka relationen mellan gestaltning och förvaltning ur båda sidornas perspektiv. Det hade kunnat ge en större förståelse för hur glappet mellan gestaltningen och förvaltandet ser ut och hur det kan överbryggas. Att genom fallstudier närmare undersöka hur skötseln påverkas beroende på om gestaltarens tanke förmedlats till förvaltningen eller inte, hade kunnat ge en större förståelse för i vilken utsträckning tankar och visioner påverkar skötseln av en plats. Även hur skötselbeskrivningarnas utformning påverkar skötseln är ett område som hade kunnat gagnas av vidare forskning.

## METODREFLEKTION

### Gestaltares delaktighet

Syftet med studien vara att undersöka relationen mellan gestaltning och förvaltning ur förvaltningssidans perspektiv. Man kan fråga sig hur resultatet hade sett ut om relationen undersökts från både förvaltarens och gestaltarens perspektiv. Genom intervjuer med gestaltarna till de platser som studerats i arbetet hade jag kunnat få mer information rörande deras tanke och vision för platserna och hur de upplever att deras vision lever vidare genom skötselutförarnas arbete. Jag hade även kunnat få mer information rörande vilka handlingar de tog fram i gestaltningsskedet och vilka handlingar som efterfrågats av beställaren. Det hade varit intressant att få höra deras tankar kring huruvida de tror eller upplever att platsen påverkas av att skötselutförarna arbetar utefter generella skötselbeskrivningar, och inte en platsspecifik skötselplan.

### Intervjustudien

Val av intervjurespondenter påverkar till stor del hur resultatet blir. Då det var en studie med kvalitativa intervjuer har ett fåtal platser undersökts och ett litet antal personer intervjuats. Vid kvalitativa studier blir det naturligt att enskilda personers åsikter får mycket utrymme i resultatet. Resultatet hade säkerligen påverkats om fler organisationer studerats och fler respondenter intervjuats och det hade även resulterat i ett mer tillförlitligt resultat.

De intervjurespondenter som jag efterfrågade var förvaltningsansvariga samt skötselarbetare, men det var endast en av platserna där jag fick möjlighet att intervjua just skötselarbetaren. Intervjuerna med organisation 1 och 2 genomfördes med en lagledare istället. För mig var det viktigt att få prata med skötselarbetare, då det är de som i störst utsträckning utför den faktiska skötseln och de är därför en väldigt viktig del i förvaltandet. Det viktigaste var dock att de jag intervjuade hade en bakgrund som skötselarbetare, vilket båda lagledarna hade, samt att de tidigare hade utfört skötsel på de platser som undersöktes i arbetet. Dock

tror jag att resultatet hade påverkats om intervjuerna genomfördes med tre skötselarbetare istället för endast en. Det faktum att alla tre skötselarbetare/lagledare var fast anställda och hade arbetat i mer än tio år påverkade säkerligen resultatet också. De kunskaper och synsätt som en erfaren skötselarbetare har skiljer sig sannolikt från en nyare anställd. Hade en sommarjobbare eller säsongarbetare ansett sig inte behöva skötselbeskrivningarna?

Då jag tidigare under mina studier inte tränat på intervjuteknik var intervjuandet främmande för mig. Det resulterade i att jag till en början var nervös och stressad inför intervjuerna vilket kan ha påverkat hur utförlig information jag fick fram, på grund av att jag kan ha missat att gräva djupare i intressanta resonemang. En stor del av stressen som uppstod berodde på tidsfaktorn, flera respondenter verkade stressade vilket gjorde att jag inte ville hålla kvar dem för länge. Om jag hade varit mer erfaren hade jag möjligen kunnat hantera situationen bättre utan att stressa igenom frågor.

### Tematisk analys

Den tematiska analysen påverkade till stor del hur intervjuresultatet tolkades och strukturerades. Det är en subjektiv analysform där den som utför analysen har stor frihet i hur denne väljer att koda, gruppera och analysera för att få fram teman. Att analysformen ger upphov till subjektivitet innebär möjligheten att någon annan som analyserar materialet hade kunnat tolka materialet på ett annat sätt och därmed få ett annat resultat.

## REFERENSER

### ELEKTRONISKA KÄLLOR

- Boverket (2019). Styr med skötselplanen. Hittas via: <https://www.boverket.se/sv/PBL-kunskapsbanken/Allmant-om-PBL/teman/ekosystemtjanster/forvaltning/skotselplanen/> (Hämtad 2020-07-05)
- Nationalencyklopedin, förvaltning. Hittas via: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/forvaltning> (Hämtad 2020-07-05)
- SLU (u.å.). Landskapsarkitekt - Alnarp. Hittas via: <https://www.slu.se/utbildning/program-kurser/program-pa-grundniva/landskapsarkitekt-alnarp/> (Hämtad 2020-08-10)
- Statistiska Centralbyrån (SCB) (2019-04-12). Befolkningsprognos för Sverige. Hittas via: <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/manniskorna-i-sverige/befolkningsprognos-for-sverige/> (Hämtad: 2019-11-28)
- Sveriges meteorologiska och hydrologiska institut (SMHI) (2019-03-14). Klimatförändringen är tydlig redan idag. Hittas via: <https://www.smhi.se/kunskapsbanken/klimat/klimatforandringarna-marks-redan-idag-1.1510> (Hämtad: 2019-11-28)

### TRYCKTA KÄLLOR

- AB 04 (2005). Ansvarstid och garantitid. AMA-nytt anläggning, kapitel 4 §7. Stockholm: Svensk byggtjänst
- Bengtsson, P. (2010) Samspel i parkförvaltning, Doktorsavhandling, Acta Universitatis Agriculturae Sueciae vol. 2010:9, Department of Landscape Management, Design and Construction, Sveriges lantbruksuniversitet, Alnarp
- Boverket (2012). Vision för Sverige 2025. Myndigheten för samhällsplanering, byggande och boende. Boverket: Karlskrona
- Braun, V., Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2). 77-101
- Burton, M., Dempsey, N., Mathers, A. (2014) Connecting making and keeping: design and management in place-keeping, i: Dempsey N., Smith H., och Burton M. (red.), *Place-keeping – open space management in practice*, 125-150, Routledge
- Båtshake, H., Sörensen, A-B. (2015). Hantering av underhållsskuld i utemiljö. Movium Fakta 4/2015. Alnarp: Sveriges lantbruksuniversitet, Movium
- CABE Space (2004). A guide to producing parks and green space management plans. London: CABE
- CABE Space (2008). Local Authority Green Space Skills Survey: Summary of findings. London: CABE
- CABE Space (2009). Skills to Grow: Seven priorities to improve green space skills. London: CABE
- Carmona, M., De Magalhaes, C. (2006) Public Space Management: Present and Potential. *Journal of Environmental Planning and Management*, 49:1, 75-99

- Carmona, M., Heath, T., Oc, T., Tiesdell, S. (2010). *Public Places Urban Spaces: The dimensions of urban design*. Oxford: Architectural Press
- Dempsey, N., Burton, M., (2012), Defining place-keeping: The long-term management of public spaces, *Urban Forestry & Urban Greening* 11, 11–20
- Dempsey, N., Burton, M., Duncan, R. (2016) Evaluating the effectiveness of a cross-sector partnership for green space management: the case of Southey Owlerton, Sheffield, UK. *Urban Forestry and Urban Greening*, 15. pp. 155-164
- Dempsey, N., Burton M., Smith, H. (2014) From space to place: the importance of place-keeping, i: Dempsey N., Smith H., och Burton M. (red.), *Place-keeping – open space management in practice*, 1-12, Routledge
- Dempsey, N., Smith, H. (2014) Understanding place-keeping of open space, i: Dempsey N., Smith H., och Burton M. (red.), *Place-keeping – open space management in practice*, 13-29, Routledge
- Dunnett, N., Hitchmough, J. (red.) (2004) *The dynamic landscape: design, ecology and management of naturalistic urban planting*. London: Spon Press
- Europeiska Kommissionen. (2015). Towards an EU Research and Innovation policy agenda for Nature-Based Solutions & Re-Naturing Cities. Final Report of the Horizon 2020 Expert Group on 'Nature-Based Solutions and Re-Naturing Cities'. European Union and Directorate-General for Research and Innovation, Bryssel, Belgien
- Florgård, C. (1989). Ger skötselplaner bra skötsel? Stad & Land nr 74. Alnarp: Sveriges lantbruksuniversitet, Movium
- Gustavsson, R., Hermy, M., Konijnendijk, C. and Steidle- Schwahn, A. (2005) Management of Urban Woodlands and Parks - searching for Creative and Sustainable Concepts, i: Konijnendijk et. al. (red.) *Urban Forests and Trees; A reference book*. Springer. 369-399
- Hedberg, S. (2010). Besiktningsjuridik: Entreprenadjuridiska frågor i anslutning till entreprenadbesiktning. Stockholm: Svensk Byggtjänst
- Jansson, M., Lindgren, T., (2012). A review of the concept 'management' in relation to urban landscapes and green spaces: Toward a holistic understanding. *Urban Forestry & Urban Greening*. 2, 139–145.
- Jansson, M., Randrup, T.B. (red.) (2020) *Urban Open Space Governance and Management*. Abingdon: Routledge
- Jansson, M., Vogel, N., Fors, H., Randrup, T.B., (2018). The governance of landscape management: New approaches to urban space development. *Landscape Research*. 44 (8), 952–965.
- Jansson, M., Vogel, N., Fors, H., Dempsey, N., Buijs, A., Randrup, T.B. (2020). Defining urban open space governance and management, i: Jansson, M. & Randrup, T.B. (red.) *Urban Open Space Governance and Management*, 11-29 Abingdon: Routledge
- Jönsson, T. (2010). En förstudie om underhållsskulder i park- och kyrkogårdsförvaltningar. Alnarp: Movium

- Kendle, T., Rose, J., Oikawa, J. (2007) Sustainable Landscape Management, i: Benson, J.F. och Roe, M. (red.), Landscape and sustainability, 266-295. Abingdon: Routledge
- Konigen, H. (2004). Creative management, i: Dunnett, N., Hitchmough, J. (red.) The dynamic landscape: design, ecology and management of naturalistic urban planting, 256-292. London: Spon Press
- Kvale, S. (2014) Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund: Studentlitteratur.
- Malmö stad (2014). Mall för upprättande av skötselplan för biodiversa vegetationsytor. Projekt BiodiverCity, Malmö stad
- Molin, J. F., Konijnendijk van den Bosch, C.C. (2014). Between big ideas and daily realities – the roles and perspectives of Danish municipal green space managers on public involvement in green space maintenance. Urban Forestry & Urban Greening 13 (3), 553-561
- Persson, B. (1996). Att upphandla kvalitet. Stad & Land nr 138. Alnarp: Sveriges lantbruksuniversitet, Movium
- Persson, B (1998). Skötselmanual 98. Gröna Fakta 8/1998, Alnarp: Sveriges lantbruksuniversitet, Movium
- Persson, B., Kristoffersson, A. (2019). SköBes - Kontroll, uppföljning, utvärdering och incitament för rätt skötselkvalitet. Alnarp: Sveriges lantbruksuniversitet. (LTV-fakultetens rapportserie, 2017:1)
- Persson, B., Kristoffersson, A. Fors, H. och Lindgren, T. (2009) Handledning till Skötselmanual för bostadsgårdar, Vol. 179. Stad & Land, Movium
- Persson, B., Neal, P., Steidle, A., Randrup, T.B. (2020). Organisations related to urban open spaces, i: Jansson, M. & Randrup, T.B. (red.) (2020) Urban Open Space Governance and Management. Abingdon: Routledge
- Randrup, T.B., Jansson, M. (2020). Introduction: urban open space governance and management – the long-term perspective, i: Jansson, M. & Randrup, T.B. (red.) Urban Open Space Governance and Management. Abingdon: Routledge
- Randrup, T.B., Lindholst, A.C. & Dempsey, N. (2020) Managing the maintenance of urban open spaces, i: Jansson, M. & Randrup, T.B. (red.) (2020) Urban Open Space Governance and Management. Abingdon: Routledge
- Randrup, T.B., Persson, B. (2009) Public green spaces in the Nordic countries: development of a new strategic management regime. Urban Forestry and Urban Greening 8 (1), 31–40.
- Sjöman, J. D., Sjöman, H., Johansson, E. (2015). Staden som växtplats, i: Sjöman, H. & Slagstedt, J. (red.) Träd i urbana landskap, 231-329. Lund: Studentlitteratur
- Sunding, A. (2015). Långsiktig grönyteförvaltning i teori och praktik. Examensarbete. Sveriges lantbruksuniversitet, Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap, Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning, Alnarp
- Sörensen, A-B. (red.) (2014). Rapport från projektet Underhållsskulden. Alnarp: Sveriges lantbruksuniversitet, Movium
- Wild, T., Ogden, S., Lerner, D. (2008). An innovative partnership response to the management of urban river corridors – Sheffield's River stewardship Company. 11th International Conference on Urban Drainage, Edinburgh, Scotland, UK
- Wiström, B., Richnau, G., Busse Nielsen, A., Gustavsson, R. (2009). Strukturrika planteringar: En möjlighet för stadens grönska. Gröna fakta, 2009:5. Alnarp: Movium, Sveriges lantbruksuniversitet





# Bilaga 1 BEDÖMNINGSMATRIS

BEDÖMNINGSSOMRÅDE: Handlingar rörande förvaltande av specifika platser, eller generella förvaltningshandlingar			
Bedömningspunkter	Indikator	Förtydligande exempel för hög kvalitet	Förtydligande exempel för låg kvalitet
Målbeskrivning	Tydlig och översiktlig beskrivning av anläggningens målpunkter	Beskrivningen omfattar anläggningens syfte, funktion och utmärkande karaktär	Finns ej
Visuella målbilder	Bilder eller illustrationer som visar gestaltarens vision av platsen	Finnes	Finns ej
Skötselstrategier för att nå målbild	Vegetationens utveckling tas i beaktande	Strategiska, kreativa skötselåtgärder och kompletteringsplaneringar av framförallt fältskikt, men även lignoser i busk- och trädskikt. Vegetationens utveckling visas på 10 och 50 års sikt	Finns ej
Skötselbeskrivningar	Beskrivning av de skötselprodukter som finns på platsen	Beskrivning inklusive bilder av vegetationsytor, markbeläggning, utrustning i utemiljön, lek- och sportutrustning, vattenanläggningar, elutrustning.	Finns ej
Åtgärder	Tydliga beskrivningar av åtgärder som ingår i drift och underhåll av skötselobjekten	Konkreta beskrivningar av de faktorer som ska ingå i tillsyn/kontroll, skötsel och underhåll, samt när och hur ofta de ska utföras	Finns ej

## Bilaga 2 INTERVJUGUIDE

Kort info om mig och vad jag arbetar med. Förklara att intervjurespondenterna kommer vara anonyma i arbetet och fråga om det är okej att samtalet spelas in.

### ADMINISTRATIV FÖRVALTARE

#### **Bakgrund och den egna rollen**

Berätta lite kort om din erfarenhet inom grönyteförvaltning och vad dina arbetsuppgifter är nu.

#### **Platsen**

Hur länge har du arbetat med den här platsen?

Vad är din tanke om gestaltarens vision av platsen?

Tycker du att det har någon betydelse i förvaltningssyfte om visionen förstås eller inte? Varför?

Hur upplever du att förvaltandet och skötseln fungerar på den här platsen?

Vad är din upplevelse av förvaltande och skötsel mer generellt - är den här platsen en representation av liknande ytor?

Handlingar rörande skötsel - finns det för platsen i fråga och hur ser de ut?

Handlingar för vård och underhåll - finns det för platsen i fråga och hur ser de ut?

Hur arbetar ni med de skötseldokument som finns?

Använder de som ansvarar för driften sig av de skötseldokument som finns?

Gällande förvaltandet av platsen - vilka handlingar är vanliga att se?

Hur kommuniceras information inom förvaltningen, från dig som chef till de anställda?

#### **Förvaltande med eller utan handlingar**

Då ni har generella skötseldokument - hur hanterar ni mer specifika, ”komplexa” lösningar? Så som dagvattenlösningar, särskilda beskärningar etc?

Om det inte fanns några skötseldokument alls - hur påverkas skötseln? Ge exempel.

Vad blir de långsiktiga konsekvenserna av att ha bra eller mindre bra planer och styrdokument?

#### **Gestaltare och förvaltare**

Hur ser kommunikationen ut från gestaltaren till er som förvaltar?

Hur förmedlas information rörande gestaltarens vision, mål och skötselbeskrivning till förvaltningen?

Vad blir de långsiktiga konsekvenserna av bra eller mindre bra kommunikation?

Kan du berätta lite om hur det går till vid nyanläggning?

Upplever du att gestaltaren har i åtanke hur platsen ska förvaltas och skötas? Förklara/ge exempel.

Vad är din upplevelse av balansen mellan skapandet och förvaltandet av ytor?

### **Specialfall**

Vad är din upplevelse av naturbaserade lösningar? Gröna tak, regnbäddar etc.

Vad är dina tankar om kreativ skötsel?

*Har du något mer du skulle vilja tillägga?*

## **SKÖTSELARBETARE**

### **Bakgrund och den egna rollen**

Berätta lite kort om din erfarenhet inom grönyteförvaltning och vad dina arbetsuppgifter är nu.

### **Platsen**

Hur länge har du arbetat med den här platsen?

Upplever du att du förstår vad designerns vision och mål är med platsen?

Hur upplever du att skötseln fungerar på den här platsen?

Vilka är de största utmaningarna med skötseln på den här ytan?

Handlingar rörande skötsel - finns det för platsen i fråga och hur ser de ut?

Handlingar för vård och underhåll - finns det för platsen i fråga och hur ser de ut?

Hur arbetar ni med de skötseldokument som finns?

Hur kommunicerar ni med er chef?

### **Förvaltande med eller utan handlingar**

Om det inte fanns några skötseldokument alls, hur skulle det påverka skötseln?

### **Gestaltare och förvaltare**

Upplever du att den som designar platsen tänker på hur den senare ska skötas?

Får du vara med och ge synpunkter om utförandet när en ny plats designas?

### **Specialfall**

Vad är din upplevelse av naturbaserade lösningar? Gröna tak, regnbäddar etc.

Vad är dina tankar om kreativ skötsel?

*Har du något mer du skulle vilja tillägga?*



## Bilaga 3 TEMATISK ANALYS

